Jule Elena
Westerheide

Die Illusion der Leistungsgerechtigkeit

Arbeit und Entgelt von Sekretärinnen

campus

Die Illusion der Leistungsgerechtigkeit



Jule Elena Westerheide ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Soziologie an der Universität Duisburg-Essen.

Jule Elena Westerheide

Die Illusion der Leistungsgerechtigkeit

Arbeit und Entgelt von Sekretärinnen

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Diese Publikation wurde von der Rosa Luxemburg Stiftung und dem Deutschen Akademikerinnenbund e.V. gefördert.




Diese Arbeit wurde von der Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen als Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. rer. soc.) genehmigt. Name der Gutachterinnen und Gutachter:
1 Prof. Dr. Frank Kleemann
2 PD Dr. Stephan Voswinkel
Tag der Disputation: 04.02.2021

ISBN 978-3-593-51487-1 Print
ISBN 978-3-593-44900-5 E-Book (PDF)
DOI 10.12907/978-3-593-44900-5

Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Gesetzt aus der Garamond
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe sind ein klimaneutrales Unternehmen.
Printed in Germany

www.campus.de

»Wir hämmern auf die Schreibmaschinen.
Das ist genau, als spielten wir Klavier.
Wer Geld besitzt, braucht keines zu verdienen.
Wir haben keins. Drum hämmern wir.«

Chor der Fräuleins, Erich Kästner

Inhalt

Abkürzungen

BAT	Bundes-Angestelltentarifvertrag; bis 2005/2006 tarifliche Grundlage für die meisten Angestellten im öffentlichen Dienst
CW-Index	Comparable Worth-Index, Messinstrument zur Feststellung der (Gleich-)wertigkeit von Tätigkeiten
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
E1 - E15	Entgeltgruppen tariflicher Entgeltordnungen, TV-L und TVöD
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ERA	Entgeltrahmenabkommen, Tarifreform in den Flächentarifverträgen der Metallindustrie von 2005 (durchgehend seit 2009)
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik (auch -technologie)
MINT	Sammelbezeichnung von Studienfächern und Arbeitsbereichen aus den Disziplinen *M*athematik, *I*nformatik, *N*aturwissenschaften und *T*echnik, gewöhnlich mit einem höheren Männeranteil
MTV	Mitarbeiter in Technik und Verwaltung (Statusgruppe an Hochschulen)
NPM	New Public Management, Bezeichnung für marktorientierte Verwaltungsreformen des öffentlichen Dienstes
OECD	Organisation of Economic Cooperation and Development
SAP	Europäisches börsennotiertes Softwareunternehmen; mit SAP wird alltagssprachlich auch die Software selbst umschrieben
SOFI	Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
TV-L	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
VBT	Verwaltungsangestellte, Bibliotheksangestellte und technisches Personal (Beschäftigungsgruppen an Hochschulen)
ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Abbildungen

Einleitung

Im Zuge der Coronakrise ab dem Jahr 2020 gerieten verschiedene Beschäftigtengruppen wie Altenpflegerinnen[1], das Krankenhauspersonal oder Kassiererinnen in den Fokus des öffentlichen Interesses. Ihrer Arbeitsleistung wurde inmitten der Engpässe in der Gesundheits- wie Nahrungsmittelversorgung Systemrelevanz beschieden und Gesundheitsminister Jens Spahn forderte die Zivilgesellschaft dazu auf, ihre Anerkennung auszudrücken:

»Schenken Sie der Verkäuferin im Supermarkt ein Lächeln. Schenken Sie dem Lkw-Fahrer, der Tag und Nacht Waren für Sie fährt, einen freundlichen Wink. Und schenken Sie denjenigen, die gerade unter Stress für Ihre Gesundheit arbeiten, Geduld und Mithilfe«.[2] Er hatte mit dieser Aufforderung Erfolg. Allein, das Echo aus den beklatschten Belegschaften war verhalten. Neben dem Dank für die Anerkennung mischte sich auch Kritik: »Applaus reicht nicht!«.[3]

An diesem Beispiel kann man einiges über die Wirklichkeit von Leistungsgerechtigkeit erfahren: Die Leistung der »Alltagsheld_innen« hatte die höchste Adelung erfahren, indem ihr *Dienst an der Gesellschaft* herausgestellt wurde. Es bedurfte einer tiefgreifenden Gesundheitskrise um *sichtbar* zu machen, was diese »Leichtlohngruppen« ohnehin tagtäglich verrichten. Nur verblieb diese *Anerkennung* auf der *ideellen Ebene*, eine *materielle Gratifikation* beschränkte sich höchstens auf eine einmalige Prämie.

1 Im Folgenden werden männliche und weibliche Formen dort expliziert, wo die Geschlechtszugehörigkeit der Personengruppe dominant und von analytischem Interesse ist und andernfalls nicht vergeschlechtlichte Formen verwendet. Denn das inzwischen übliche Vorgehen überall auf geschlechtsneutrale Ausdrucksformen zurückzugreifen, würde gerade am Beispiel der Altenpflegerinnen oder Sekretärinnen die wirklichen Verhältnisse verdecken, sind es doch mehrheitlich Frauen, die diese Arbeit verrichten.

2 Bundesgesundheitsminister Jens Spahn, 17.03.2020, Pressekonferenz in der Münchner Staatskanzlei, 15.03.2021, https://www.youtube.com/watch?v=Vrq-UckZ7PY

3 Ver.di, 15.03.2021, https://wipo.verdi.de/publikationen/++co++7735c228-8ac4-11ea-8306-001a4a160100

Die Leistung rechtfertigt moralisch Anerkennung, warum bleibt die Übersetzung in ein höheres Einkommen aber aus? Daran entzündete sich die Empörung der Gewerkschaften und der Beschäftigten, denn subjektiv misst sich die geforderte Wertschätzung offensichtlich nicht nur im Klatschen. Ist es letztlich doch das nackte Lohninteresse, das sich hier durchschlägt? Inwiefern geht es um Wertschätzung? Das verweist auf die Verwobenheit von materiellem Lohninteresse und ideellem Anerkennungsstreben der Beschäftigten.

Klar ist lediglich, dass die Lobenden wie auch die Belegschaften der Meinung sind, dass eine erbrachte Leistung mit einer entsprechenden Gegenleistung vergolten werden müsse. Diese Erwartung ist charakteristisch für das Leistungsprinzip – nicht nur zu Krisenzeiten steht es hoch im Kurs. Die gebräuchlichen Redewendungen »Leistung soll sich lohnen« einerseits und »Kein Lohn ohne Leistung« andererseits verdichten alltagsprachlich Ansichten, in denen das Leistungsprinzip hinsichtlich der Einkommensverhältnisse, Vermögensverteilung und Lohnhierarchie zum Ausdruck kommt – also im Nahbereich der Arbeitswelt. Sie haben zum Inhalt, dass einer erbrachte Leistung eine entsprechende Gegenleistung gebühre (das charakterisiert etwa Forderungen nach einem »gerechten Lohn«) und dass *vice versa* Lohn, Güter und Status nicht leistungslos verteilt werden dürften.

An den Debatten um Sozialhilfe-Empfänger_innen auf der einen oder Manager_innen auf der anderen Seite (Liebig/Schupp 2004) veranschaulicht sich etwa, dass das Leistungsprinzip stets von »Deutungskonflikten« (Neckel u.a. 2005: 373) begleitet wird und sich gewichtige *Verschiebungen des gesellschaftlichen Leistungsverständnisses* ergeben können. Das wird inzwischen von zahlreichen arbeitssoziologischen Erörterungen und Studien belegt (: Menz 2009; Neckel/Dröge 2002; Voswinkel/Kocyba 2008). Nur wenige Themen erfahren dabei gesellschaftlich und wissenschaftlich so viel Aufmerksamkeit wie die steten *Verwerfungen des Leistungsprinzips*.

Aktuell flammt in der Arbeitssoziologie die Debatte um Leistungsgerechtigkeit wieder auf und es wird eine »Rückkehr der Leistungsfrage« konstatiert (Dröge u.a. 2008). Empirisch begründet, geht die Soziologie wieder von der gesellschaftlichen Persistenz und Hegemonie der meritokratischen Gerechtigkeitsidee aus (Butterwegge 2007; Dubet 2008), auch wenn sie wissenschaftlich einige Zeit totgesagt war (Lutz 1975; Offe 1970) oder durch konkurrierende Prinzipien wie das nach Verteilungs- oder Bedarfsgerechtigkeit infrage gestellt wurde (vgl. Klinger 2017; Leitner 2017). Die noch 2001 von Neckel vertretene These, dass leistungsbasierte Gerechtigkeitsvorstel-

lungen in »erfolgsorientierten Marktgesellschaften« nicht mehr den »moralischen Horizont« der Beschäftigten prägen (Neckel 2001: 259), gilt inzwischen als widerlegt (Tullius/Wolf 2016: 496).

Die im obigen Beispiel nachgezeichnete Unzufriedenheit mit der praktischen Geltung des Leistungsprinzips durch die Leistenden selbst ist dabei keineswegs ein Sonderfall, denn der normative Anspruch erfährt in der bürgerlich-kapitalistischen Gesellschaft systematisch Verletzungen und scheint nicht geeignet die tatsächlichen sozioökonomischen Verhältnisse abzubilden. Angesichts dieses Umstands thematisiert das Gros soziologischer Studien und Theorieansätze das Leistungsprinzip nicht als verwirklichten Verteilungsmechanismus, sondern sucht Erklärungen für seine Verletzungen. Vornehmlich werden diese in der nicht geltenden Chancengleichheit gesehen (etwa Bourdieu/Passeron 1971; Eberherr/Bendl 2015; Heckhausen 1974). Gerade im Hinblick auf Einkommensverhältnisse und Lohnhierarchien stechen die Ungleichheiten in den Blick. Der Gender Pay Gap ist das wohl prominenteste Beispiel von Entgeltungleichheit, die nicht mit Leistungsunterschieden zu erklären ist. Das Problem von geschlechterdifferenter Bezahlung ist arbeitssoziologisch und geschlechtertheoretisch vielfach aufgegriffen worden (etwa Acker 1987; Hoffmann u.a. 2012; Klammer u.a. 2018; Klenner u.a. 2016; Stahr 1989; Star/Strauss 1999; Voswinkel 2011).

Nicht zuletzt wegen der großen Mehrheit niedrig bezahlter Lohnarbeiterinnen nimmt die hier gewählte arbeitssoziologische Perspektive den Erfahrungsbereich von Lohnarbeit genauer in den Blick. Dieser stellt als »Zentralbereich gesellschaftlicher Leistungserbringung« (Dröge u.a. 2008: 8) und Einkommensquelle der großen Mehrheit Wiege und zentrales Anwendungsfeld der Ansprüche auf Leistungsgerechtigkeit dar.

Während einige wissenschaftlich reflektieren, was *objektiv* einer Verwirklichung des Leistungsprinzips in der Lohnfindung entgegen steht – Tarifverträgen wird etwa nachgesagt, dass sie Raum für Entgeltdiskriminierung lassen (Ganser u.a. 2011; Jochmann-Döll 2011) – widmen sich andere der *subjektiven* Verwendung des Prinzips. Zum einen fungiere es als »Rechtfertigungsprinzip« (gesellschaftlich etwa: Becker/Hadjar 2009; Kreckel 2004; betrieblich etwa: Gikas 1985; Liebig 1995) und zum anderen als »Kritikprinzip« sozialer Ungleichheit (Unterteilung nach Menz 2009: 191). Gegenwärtig wird in der Arbeitssoziologie etwas erstaunt bemerkt: Leistungsbasierte Gerechtigkeitsansprüche verschwinden angesichts der eklatanten Lohnunterschiede und der offenkundig schwierigen Enaktierbarkeit nicht aus dem mo-

ralischen Empfinden von Beschäftigten, sondern sind als Kritikprinzip äußerst virulent (Kratzer u.a. 2015; Menz 2017).

Eine Zusammenführung dieser Zugänge bleibt indessen bislang weitestgehend aus, obwohl gerade die *Normativität des Leistungsprinzips* auch seine Verwirklichung in der Lohnfindung prägen dürfte. Denn während dem Leistungsprinzip von den Konfliktparteien umfassend zugestimmt wird, ist es höchst umkämpft, was als Leistung verstanden und (monetär) gewertschätzt werden soll. Ein neuerer Forschungsstrang berücksichtigt hingegen die normative Dimension von Interessenkonflikten, indem die Verletzungen von Legitimitätsansprüchen als handlungsleitende Impulse untersucht werden (etwa Décieux 2017; Kratzer u.a. 2015; Kutlu 2015; Menz/Nies 2016). Die Studien haben gemeinsam, dass darin Leistungsgerechtigkeitserwartungen von Beschäftigten in ihrer interessenpolitischen Dimension in den Blick genommen werden. Es wird konstatiert, dass empfundene Leistungsungerechtigkeit zur praktischen Beschwerde motivieren und in Arbeitskonflikte münden kann (Tullius/Wolf 2016).

In diesem Sinne als normatives Mobilisierungsmoment geadelt, erfährt Leistungsgerechtigkeit folglich als »Kritikprinzip« von Beschäftigten (Menz 2017: 191) in der Arbeitssoziologie Beachtung. Doch gerade angesichts der Entwicklung, dass Lohnfindung – tariflich gerahmt – zunehmend auf Betriebsebene vonstattengeht (Artus 2005; Drexel 2002; Matuschek 2010; Siegel/Schudlich 1993) und dabei dem Anspruch nach dort das Leistungsprinzip angewendet wird, muss überraschen, dass die Deutungskonflikte nicht verstärkt auf *Ebene des Betriebs* wissenschaftlich untersucht werden. Denn *Betriebe* werden *zu den relevanten Aushandlungsorten* leistungspolitischer Steuerungen und Lohnfindungssystemen (Schmierl 2018: 523).

In Anbetracht der allseitigen positiven Bezugnahme auf das Leistungsprinzip im Betrieb – Beschäftigte begreifen es als ihren Anspruchstitel und Betriebe rechtfertigen damit die Entgeltdifferenzierung – muss wissenschaftlich der Blick auf die mobilisierende Wirkung der Gerechtigkeitserwartung aber auch auf die konkreten Deutungskonflikte der Leistungsverständnisse im Arbeitskonflikt gelegt werden. Denn die tariflich-betrieblichen Operationalisierungen von Leistung und (Lohn-)Gerechtigkeit auf der einen Seite sowie die subjektiven Leistungsverständnisse und Gerechtigkeitsansprüche auf der anderen Seite beziehen sich auf das hochgradig legitime Leistungsprinzip – Widersprüche und Interessenkonflikte sind folglich stets dieser Normativität unterworfen. Wie und warum auf tariflicher und betrieblicher Ebene das Leistungsprinzip zunehmend in Form der Arbeitsbewertung

funktionalisiert wird und welche Problematiken sich für niedrig bewertete weiblich besetzte Gewährleistungsarbeiten daraus ergeben, ist weitgehend ungeklärt, obschon im Rahmen von Arbeitsbewertungsverfahren Vorstellungen von Leistung und Gerechtigkeit der Beteiligten aufeinandertreffen. Inwiefern entsprechen oder widersprechen sich die Leistungsverständnisse der Konfliktparteien, inwiefern operieren sie mit gesellschaftlichen Normen und mit dem in Tarifverträgen institutionalisierten Leistungskonzept?

Diese Arbeit widmet sich daher den meritokratischen Anspruchsmustern von Beschäftigten in *betrieblichen Deutungskonflikten um Leistung und Leistungsgerechtigkeit*. Sie untersucht die Rolle der subjektiven Leistungsverständnisse und konkreten Gerechtigkeitsansprüche sowie ihrer Verletzungen im Ausgangspunkt *und* im Verlauf von entgeltrelevanten betrieblichen Arbeitskonflikten. Es sollen die Subjekte mit ihren Vorstellungen und Orientierungen auch in ihren Abweichungen des am kollektiven Aufbegehren interessierten wissenschaftlichen Blicks – nach Heiden (2014: 19) die stete Hoffnung der Arbeitssoziologie – ernst genommen werden.

I Forschungsziele und Forschungsinteresse

Exemplarisch an niedrig eingruppierten *Sekretärinnen im öffentlichen Dienst* sollen erstens die *Leistungsgerechtigkeitsvorstellungen* der Beschäftigten erfasst; und zweitens die *Widersprüche und Deutungskonflikte um Leistung zwischen Betrieb und Beschäftigten* empirisch in den Blick gerückt werden. Damit zielt die Forschung darauf, meritokratische Ansprüche zwischen Normativität und Interesse zu eruieren und Rolle und Geltung subjektiver Anspruchsmuster im Arbeitskonflikt um Entgelterhöhung zu bestimmen.

Damit will die Dissertation beitragen zur arbeits- und geschlechtersoziologischen Debatte um das unablässig Ungleichheiten produzierende und legitimierende Leistungsprinzip und dessen (geschlechtsspezifischer) Anwendung (Aulenbacher u.a. 2017; Neckel u.a. 2004; Sachweh 2010) im Rahmen entgeltrelevanter Bewertungspraktiken in Betrieb und Organisation. Neben arbeitssoziologischen Befunden zur Lohn- und Leistungspolitik (Bahnmüller/Hoppe 2016; Bender 2000; Matuschek 2010) werden dafür auch Theorieansätze einer Soziologie der Bewertung produktiv gemacht (etwa Lamont 2012; Meier u.a. 2016). Nach bisherigem Kenntnisstand gelten die Geschlechtsspezifik und Unsichtbarkeit als Erschwernisse in der Leistungsbewertung (Acker 1987; Klammer u.a. 2018; Stefaniak u.a. 2002) – geschlechterdifferente Bewertung werden vornehmlich im Lichte diskrimi-

nierender Praktiken und stereotyper Leistungsverständnisse behandelt (etwa Ganser u.a. 2011; Jochmann-Döll 2011; Klammer u.a. 2018; Müller 2013).

Indem Erklärungsansätze um die Dimension der *subjektiven Orientierungen der Beschäftigten* im Zuge betrieblicher Konflikte um Leistungsgerechtigkeit ergänzt werden, kann ein bislang nicht berücksichtigter Aspekt in der Grundsatzfrage nach »ungerechter« Leistungsbewertung aufgeklärt werden – gerade bei niedrig bewerteten, feminisierten Dienstleistungsarbeiten. Es ist anzunehmen, dass sich hier auch bei den Akteurinnen (geschlechtsspezifische) Muster der Leistungsverständnisse zeigen und sie sich dabei, gestützt durch die hohe Legitimität von geschlechtliche Entgeltgleichheit, affirmativ aufs Leistungsprinzip beziehen. Das erlaubt es die Normativität der meritokratischen Ideologie im Bewertungsverfahren zu fokussieren.

Die Bezugnahme auf die revitalisierte Arbeiter_innenbewusstseinsforschung (Dörre 2013; Hürtgen/Voswinkel 2016; Kratzer u.a. 2015; Menz u.a. 2008) konzentriert sich besonders auf die darin untersuchte interessenpolitische Dimension von (Leistungs-)gerechtigkeitsorientierungen. Die Arbeit geht insofern über die gegenwärtigen Studien hinaus, als dass dort die Vorstellungen der Subjekte meist als normative Mobilisierungsmomente für interessenpolitische Aktivität berücksichtigt, aber nicht in ihrer Wirkung in den betrieblichen Konflikten selbst untersucht werden. Die Subjektorientierung des Forschungsvorhabens und der Fokus auf die Arbeits- und Bewertungspraxis ermöglichen es hingegen, die Anspruchsmuster ans Leistungsprinzip als konstitutive Elemente für die niedrige Bewertung von weiblicher Gewährleistungsarbeit zu fassen und ihre betriebliche Funktionalität zu erhellen. Die alte Frage, inwiefern das Bewusstsein der Beschäftigten Interessenhandeln *initiiert* (Dörre/Matuschek 2013; Kudera u.a. 1979), muss nicht verworfen werden, vielmehr ist zusätzlich die Rolle der subjektiven Orientierung *im betrieblichen Arbeitskonflikt* zu ergründen. Unter *Arbeitskonflikten* versteht diese Arbeit all jene Auseinandersetzungen, die sich auf den Interessengegensatz zwischen Kapitel (bzw. Staat) und Arbeit zurückführen lassen und von Lohn, Arbeitsbedingungen und subjektiv auch bisweilen von Anerkennung handeln (Voswinkel 2000: 40). Denn Arbeitskonflikte äußern sich nicht nur in großen kollektiven Arbeitskämpfen, sondern auch in alltäglichen betrieblichen Auseinandersetzungen zwischen einzelnen Beschäftigten und Belegschaften mit Betrieben und Vorgesetzten (Heiden 2014: 25ff), in denen die Orientierungen der Einzelnen ausschlaggebend sein können. Es sollen nämlich *subjektive* Hemmnisse für ein tarifgerechtes Entgelt aufgezeigt werden, ohne damit einen idealförmigen Weg zu einer höheren Ent-

lohnung aufzeigen zu können. Denn Handeln und Denken sind die Stellschrauben, die tatsächlich in den Händen der Beschäftigten liegen und die sie zu ihrem Vorteil nutzen könnten.

II Forschungsfeld Sekretariatsarbeit

Für das wissenschaftliche Interesse an weiblichen Beschäftigtengruppen, die unter fehlender Sichtbarkeit und niedriger Entlohnung leiden, ist das Forschungsfeld Sekretariatsarbeit (im öffentlichen Dienst) besonders ergiebig. Denn mag sich noch jede_r als ungerecht bezahlt verstehen; dass die Arbeit von tarifbeschäftigten Sekretärinnen gewerkschaftlich und gleichstellungspolitisch als besonders prägnanter Fall von Lohnungerechtigkeit behandelt wird (Kaufung 2019; Stefaniak u.a. 2002), sollte kaum verwundern. Als »Zuarbeiterinnen« sorgen sie hinter den Kulissen dafür, dass sich die Vorgesetzten auf die »produktiven« Kerntätigkeiten konzentrieren können und dafür, dass der »Laden läuft«. Niemand applaudiert! Und die Entgeltgruppen gehören weiterhin den unteren an (meist zwischen E5 und E8) – trotz des augenscheinlichen Tätigkeitswandels.

Denn die Sekretariatsarbeit in großen Arbeitsorganisationen bedarf angesichts Digitalisierung, Dezentralisierung und anderer Rationalisierungsformen immer komplexerer Tätigkeiten – Sekretärinnen pflegen Websites, verwalten die Finanzen von Abteilungen und koordinieren mittlerweile zwischen mehreren Vorgesetzten. Diese Zunahme an Leistungsanforderungen bleibt gesellschaftlich und betrieblich unsichtbar. In tarifgebundenen Arbeitsorganisationen übersetzt sich diese für die betrieblichen Abläufe unverzichtbare Leistung nicht in höhere, als adäquat erlebte Entgeltgruppen. Die weiblichen Beschäftigten selbst nehmen diese Diskrepanzen indessen sehr wohl wahr und beklagen sich darüber, auch wenn nur eine Minderheit aktiv wird. Aber vermehrt erheben tarifbeschäftigte Sekretärinnen gegenwärtig Einspruch gegen die niedrige Eingruppierung unter Berufung auf ihre Leistung. Das vornehmliche interessenpolitische Mittel sind bisher individuelle Anträge auf tarifgerechte Entlohnung. Sie erhoffen sich über die damit einhergehende Neubewertung der Arbeitsanforderungen eine Sichtbarmachung ihrer täglichen Mühen und eine Entsprechung in einer höheren tariflichen Entgeltgruppe. Ohne unterstützende Beratung scheitern sie in diesen Arbeitskonflikten allerdings regelmäßig. Offensichtlich existieren Widersprüche zwischen dem Leistungsempfinden von Sekretärinnen und der tariflich-organisationalen Bewertung der Sekretariatsarbeit. Die Arbeitsorga-

nisationen verweisen ihrerseits auf die Rechtmäßigkeit ihrer Leistungsbewertung im Sinne der tariflich markierten Lohngerechtigkeit. Diese Deutungskonflikte fungieren daher als signifikantes Beispiel von betrieblichen Interessenkonflikten um Lohn und Leistung, die auf Basis des normativen Leistungsprinzips ausgetragenen werden.

Damit stellt Sekretariatsarbeit ein besonders ergiebiges Beispiel für niedrig bewertete weibliche Gewährleistungsarbeiten dar, die weder ideell noch materiell für die angesichts eines Tätigkeitswandels zunehmende Leistung anerkannt werden. Sekretärinnen stellen auch deshalb eine interessante Gruppe dar, weil es sich um bisher nicht mit interessenpolitischer Aktivität in Erscheinung getretene weibliche Tarifbeschäftigte handelt, die sich angesichts rechtlicher Leitlinien und gewerkschaftlicher Debatten zur geschlechtlichen Entgeltgleichheit (Entgelttransparenzgesetz)[4] inzwischen höherer gesellschaftlichen Legitimität ihres Anliegens gewiss sein können. Für diese Arbeit sind daher empirisch folgende Fragen leitend:

1. Inwiefern entsprechen oder widersprechen die subjektiven Leistungsverständnisse und Gerechtigkeitsansprüche der Sekretärinnen den tariflich-organisationalen Leistungsmaßstäben?
2. Welche konkreten Anspruchsverletzungen mobilisieren die Sekretärinnen normativ zur praktischen Verfolgung ihres Lohnanliegens?
3. Was sind und wie verlaufen die betrieblichen Deutungs- und Arbeitskonflikte in der Leistungsbewertung; welche Orientierungen bringen die Sekretärinnen dort ein?

Die Widersprüche zwischen subjektivem Leistungsempfinden von Sekretärinnen und der Bewertung von Sekretariatsarbeit durch die Arbeitsorganisation sollen im Folgenden aus der Perspektive einer subjektorientierten Arbeitssoziologie analysiert werden. Denn während sich öffentliche Diskurse und die wissenschaftlichen Debatten bei Sekretärinnen darum drehen »what she is«, aber kaum dafür interessieren, »what she does« (Pringle 1988: 2), zielt das vorliegende Forschungsvorhaben darauf ab, ihre *Tätigkeit* und ihre *subjektiven Orientierungen* zu fokussieren. Sekretärinnen werden in diesem Dissertationsprojekt als Subjekte (»who«) und nicht als Objekte (»what«) behandelt.

Epistemologisch setzt die vorliegende Arbeit das Rohmaterial des Denkens und Deutens der Subjekte nicht einfach voraus. Wissenschaftlicher Anspruch ist vielmehr die »die Klärung des Verhältnisses von *objektiver Bestimmt-*

4 15.03.2021, https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/lohngerechtigkeit/entgelttransparenzgesetz/entgelttransparenzgesetz/117952

heit und *subjektiver Bestimmung* menschlicher Existenz in der kapitalistischen Gesellschaft« (Markard 2002: 135, Herv. i. O.). Entsprechend bezieht die vorliegende Forschungsarbeit das objektive Fundament der Leistungsbewertung und der erlebten Leistungsungerechtigkeit in die Analyse ein – namentlich die tatsächliche Arbeitsleistung von Sekretärinnen und ihre betriebliche Funktion im Rahmen kapitalistischer Lohnarbeit. Es ist also notwendig zunächst den soziologisch vernachlässigten, durch Rationalisierungsprozesse bedingten Wandel der Sekretariatsarbeit sowie die tariflich-betriebliche Bewertungspraxis empirisch zu erfassen. Analysiert werden der Wandel der Arbeitspraxis und -anforderungen, die betriebliche Funktion, sowie die Wirklichkeit der auf tariflichen Bestimmung basierenden Leistungsbewertungsverfahren nebst den subjektiven Arbeitsorientierungen und Gerechtigkeitserwartungen der Sekretärinnen. Damit eröffnet sich die Möglichkeit, das Dreiecksverhältnis von erstens Arbeitspraxis, zweitens formal registrierten und somit entlohnten Arbeitsanforderungen und drittens subjektivem Leistungsverständnis in der Sekretariatsarbeit zu erfassen. Forschungsprogrammatisch gilt es, den realen Gehalt der Arbeitsleistung ins Verhältnis zu den oft unvereinbaren betrieblichen und subjektiven Leistungsverständnissen zu setzen (ähnlich: Deppe/Lange 1970: 705).

Die Arbeit leistet damit zugleich eine Analyse des Wandels der Sekretariatsarbeit. Sie bestimmt beobachtbare Auswirkungen von Rationalisierungsstrategien auf die Qualität der assistierenden Gewährleistungsarbeiten in Büro und Verwaltung. Sekretariatsarbeit steht in diesem Forschungsvorhaben exemplarisch für *weiblich besetzte Gewährleistungsarbeiten im Büro*, die niedrig eingruppiert und unsichtbar sind.

Die Eingrenzung des *Forschungsfelds auf den öffentlichen Dienst*[5] *in Deutschland*, ergibt sich aus mehreren forschungspragmatischen Erwägungen: *Erstens* ist durch die dortigen einheitlich und flächendeckend tariflich festgesetzten Entgeltstrukturen (TV-L – Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder bzw. TVöD – Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst) eine Vergleichbarkeit der Eingruppierungen gewährleistet. Tarifverträge etablieren den institutionellen Rahmen der Bewertungspraxis, und kategorisieren in ihren Entgeltordnungen die Schwierigkeitsgrade von Leistung. Damit ist ein ge-

5 Der Begriff öffentlicher Dienst wird als Sammelbezeichnung verwendet für das Tätigkeitsfeld, in dem Arbeitende von öffentlich-rechtlichen Körperschaften beschäftigt werden. Im engeren Sinne wird hier vom öffentlichen Dienst als Arbeitgeber der *Tarif*beschäftigen gesprochen (TV-L, TVöD etc.).

meinsamer Bezugsrahmen für die Konfliktparteien – Beschäftigte und Arbeitsorganisationen – hergestellt, der das anerkannte Leistungsprinzip auf Ebene des Betriebs operationalisiert. Verallgemeinerungsfähige Aussagen zu Bewertungsmechanismen sind damit in anderen tarifgebundenen Bereichen mit ähnlich hohem Institutionalisierungsgrad der Leistungsbewertung ermöglicht. *Zweitens* stellt der öffentliche Dienst ein häufiges Beschäftigungsfeld für Sekretärinnen dar (OECD 1998: 52) – so sind die Arbeitsrealitäten eines relevanten Teils dieser weiblichen Verwaltungsangestellten erfasst und ausreichende Kontrastierungsmöglichkeiten der Fälle gegeben. Das Sample umfasst darüber hinaus Kontrastfälle aus nicht-tarifgebundenen Betrieben der Privatwirtschaft und Gewerkschaften. *Drittens* erlauben Ökonomisierungsprozesse im Rahmen des New Public Managements (NPM), Logiken und Muster des Tätigkeitswandels und seiner Bewertung zu erkennen. Die Reichweite der Befunde werden systematisch reflektiert – Rationalisierungen im öffentlichen Dienst folgen mitunter anderen ökonomischen Erwägungen als in privatwirtschaftlichen Betrieben (vgl. Berger/Offe 2018).[6] Die »Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes« (Czerwick 2007) beruht auch auf der Neuaufstellung des Tarifsystems in den Jahren 2005 und 2006, welches sich an die Grundideen des Entgeltrahmenabkommens der Metallindustrie (ERA) anlehnt. Seitdem sind zumindest tarifliche Ähnlichkeiten noch ausgeprägter (Schmidt u.a. 2011: 78): Lohn- und Leistungspolitik aber auch Rationalisierungsmuster konvergieren im privaten und öffentlichen Beschäftigungssektor zusehends (Matuschek 2010: 118, 123). Im Vergleich zu kommunalen Behörden werden Hochschulen als Vorreiter der Ökonomisierungsprozesse behandelt (Banscherus u.a. 2009; Blümel u.a. 2011; Schedler/Proeller 2000) – entsprechend sind sie recht umfassend erforscht. Die wenigen Studien zur Sekretariatsarbeit in Deutschland beschränken sich größtenteils auf diesen Typ Arbeitsorganisation und bieten daher die einzigen empirischen Anknüpfungspunkte (Banscherus u.a. 2009, 2017; Blättel-Mink 2014; Stahr 1989) für das unerforschte Terrain der Sekretariatsarbeit. Ferner ist auch angesichts des unvollständigen Forschungsstands zur

6 Der aufmerksamen Leserschaft mag die synonyme Verwendung von *betrieblicher* und *organisationaler* Leistungsbewertung (bzw. von *Betrieb* und *Arbeitsorganisation*) auffallen. Auch wenn in Bezug auf den öffentlichen Dienst üblicherweise von Organisation die Rede ist, finden in der vorliegenden Arbeit beide Begriffe Anwendung. Die Verallgemeinerung ist nämlich nicht in Richtung des Abstraktums Organisation gedacht, sondern in Richtung tarifgebundener Arbeitsorganisationen des öffentlichen Sektors, die auch ohne den Zweck der Gewinnmaximierung zu verfolgen denselben tariflichen Mechanismen der Lohnfindung und Leistungsbewertung wie Betriebe unterliegen.

»Arbeit im öffentlichen Dienst« diese Selektion produktiv (vgl. Grabe u.a. 2012: 35). Denn vorrangig im Hinblick auf konkrete Auswirkungen auf die Dienstleister_innen selbst muss die gegenwärtige Datenlage als mangelhaft gelten – gerade die Berücksichtung einfacher Angestellter kommt in der arbeitssoziologischen Schwerpunktsetzung auf höherqualifizierte Beschäftigte oft zu kurz (Blümel u.a. 2010).

Mit dem vorliegenden Fokus auf *Arbeitskonflikte um Leistungsbewertung* – also auf die Bewertungsverfahren zur Lohnfeststellung, in denen die Deutungen und Interessen von Betrieb und Beschäftigten unter Bezugnahme auf die tariflichen Maßstäbe aufeinandertreffen – hat sich im Verlauf der empirischen Feldarbeit ein Schwerpunkt auf öffentliche Hochschulen als sinnvoll erwiesen. Denn dort stellen die Beschäftigten aufgrund des subjektiv verletzten Bewertungsmaßstabs »Leistungsgerechtigkeit« neuerdings vermehrt Höhergruppierungsanträge auf tarifgerechte Entlohnung, in Verlauf derer eine (Neu-)Bewertung ihrer Tätigkeit stattfindet. Es wird vermutet, dass an Hochschulen mitunter deshalb Entgeltkonflikte von Sekretärinnen ausgetragen werden, weil vielerorts universitäre Sekretariatsnetzwerke[7] als Austauschplattformen fungieren und Sekretärinnen über die Möglichkeit der Anträge auf tarifgerechte Entlohnung informieren und dazu ermutigen.

III Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Der dürftige Forschungsstand und die Schwerpunktsetzung auf subjektive Deutungsmuster sowie die Arbeits- und Bewertungs*praxis* erfordern ein explorativ angelegtes qualitatives Forschungsdesign. Die sukzessiven Forschungsphasen sind auf der methodologischen Basis der Grounded Theory konzipiert (Glaser/Strauss 2010). Es konnten insgesamt 30 Fälle von Sekretärinnen aus dem öffentlichen Dienst in Deutschland untersucht werden. Weitere sieben Interviews mit bei privaten Trägern beschäftigten Sekretärinnen fungieren als Kontrastfälle.

Da es zur Beantwortung der Forschungsfragen an erster Stelle erforderlich ist typisches Arbeitshandeln sowie dominante Deutungsmuster und An-

7 Gegenwärtig entstehen immer mehr von Sekretärinnen selbst initiierte Sekretariatsnetzwerke an deutschen Hochschulen, die sich inzwischen auch bundesweit vernetzen: BUKOF, 13.03.2021, https://bukof.de/service/kampagne-fairnetzteuch/. Inwiefern jene Netzwerke gegenwärtig im Wesentlichen als Austauschplattformen über Arbeitsalltagsprobleme agieren oder sich als informelle Interessenvertretungsorgane etablieren, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden (zum Phänomen: Westerheide 2020).

sprüche der Sekretärinnen zu erfassen, bilden leitfadengestützte offene Interviews die wesentliche Datenquelle. Denn die »Sprache ist das Medium par excellence, durch das Dinge im Denken »repräsentiert« werden, und deshalb das Medium, in dem Ideologie erzeugt und transformiert wird.« (Hall 1984: 21). In diesem Geiste nimmt sich die Arbeit vor die geäußerten Gedanken zu rekonstruieren, feinsprachlich zu analysieren und ideologiekritisch zu reflektieren. Nicht zuletzt deshalb werden den Originalzitaten ein hoher Stellenwert eingeräumt. Zusätzlich werden teilnehmende Beobachtungen und ergänzende Interviews mit Amtsträger_innen und Expert_innen herangezogen, um multiperspektivisch (Denzin 1978; Flick 2011) die Arbeitskonflikte um Leistungsgerechtigkeit zu erfassen.

Die Arbeit gliedert sich in die folgenden Teile: Der nachfolgende Teil 1 widmet sich dem Forschungsstand zur Sekretariatsarbeit. Denn um den Charakter der Tätigkeit und seine Veränderung zu bestimmen, ist es erforderlich die bisher erfassten Spezifika hinsichtlich frauentypischem Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation und Beschäftigtengruppe darzulegen (1.3) und in dem Feld von Büroarbeit (im öffentlichen Dienst) grundsätzlich angewandte Rationalisierungsmuster anzugeben (1.4). Während die soziologische Forschung vornehmlich die (sexualisierte) Rolle der Sekretärin und ihre Unsichtbarkeit beleuchtet (1.1), thematisieren die (gewerkschaftlichen) Akteure des Feldes vielmehr die diskriminierende Entlohnung von Sekretärinnen (1.5). Im Konnex ergeben sich Forschungsdefizite (1.6) hinsichtlich der Leistungsungerechtigkeit in der Sekretariatsarbeit und ihren Ursachen, zu deren Beseitigung sowohl der Charakter und Tätigkeitswandel der Sekretariatsarbeit als auch die subjektiven Orientierungen der Sekretärinnen untersucht werden müssen.

Der gewählte theoretische Zugang zu Leistungsgerechtigkeit im Lichte arbeits-, organisations- und industriesoziologischer Theorien, Debatten sowie empirischer Befunde wird im Teil 2 dargelegt. Eine vorangestellte Klärung der Unmöglichkeit von Leistungsgerechtigkeit in kapitalistischen Gesellschaften erscheint angesichts der auch in der Wissenschaft anhaltenden Normativität bezüglich der meritokratischen Idee dringend geboten. Zudem können die erforderlichen theoretischen Zusammenhänge nicht allein aus der Empirie hergeleitet werden. Unter 2.1 wird daher logisch, historisch und sozioökonomisch das Leistungsprinzip als Ideologie und umkämpfte Sozialnorm *theoretisch* bestimmt: Trotz der gegebenen Unvergleichbarkeit lebendiger Arbeit (Dörre 2017; Wolf 2017), verlangt Leistungsbewertung in der Praxis stets eine Vergleichsperspektive und externe Leistungsbewertungs-

maßstäbe. In dem Dissertationsprojekt wird dem ideologischen Charakter des Leistungsprinzips auch Rechnung getragen, indem Leistung als umkämpfter Maßstab verstanden wird. Unter dieser eigenen Analyseperspektive werden sowohl Operationalisierungen des normativen Leistungsprinzips in tariflich-betrieblichen Lohnfindungssystemen (2.2) als auch Leistungskategorien und meritokratische Ansprüche im Bewusstsein abhängig Beschäftigter (2.3) beleuchtet. Die Entwicklungen in Lohn- und Leistungspolitik und subjektive Leistungsgerechtigkeitsvorstellungen zeigen schon an, dass die zugrunde gelegten Leistungsverständnisse von Betrieb auf der einen und Beschäftigen auf der anderen Seite meist nicht zusammenpassen. Insofern erweist sich in der Zusammenschau bisheriger Befunde die Perspektivierung von betrieblicher Leistungsbewertung als Austragungsort der divergierenden Ansprüche und Interessen als produktiv (2.4). Die Arbeit nimmt sich vor sich entgegen der üblichen Fassung von Lohnungerechtigkeiten als *Abweichungen* vom Leistungsprinzip, kritisch die betrieblichen Funktionalisierungen des Leistungsprinzips zu ergründen. Die Leistungsbewertungen – zuungunsten der weiblichen Gewährleisterinnen – können so im Lichte der Normativität des Leistungsprinzips begriffen werden.

In Teil 3 werden darauffolgend Design und praktische Durchführung der Untersuchung samt ihrer methodologischen Fundierung dargelegt und nicht nur Samplingstrategien expliziert, sondern auch das Sample – also die Protagonistinnen des empirischen Teils der Arbeit – vorgestellt.

Die nachfolgenden Teile 4 und 5 präsentieren die empirischen Befunde; zunächst bezüglich des Charakters und des Wandels der Sekretariatsarbeit (4). Hierbei zeigt sich, dass zwar der Gewährleistungscharakter grundsätzlich bestehen bleibt, die arbeitsinhaltliche Geschlechtsspezifik aber weniger ausgeprägt ist. Insbesondere steigen die Leistungsanforderungen, während die tarifliche Eingruppierung beibehalten wird (4). Darauffolgend werden ausführlich die Widersprüche zwischen subjektiver und objektivierter Leistungsbewertung behandelt und die daraus entstehenden Arbeitskonflikte um die Eingruppierung präsentiert (5). Vornehmlich stehen dabei die gemeinsamen Orientierungen der Sekretärinnen hinsichtlich ihres Leistungsempfindens und ihrer Gerechtigkeitsvorstellungen im Fokus (5.1 und 5.2). Da verletzte Gerechtigkeitsansprüche mitunter in Bewertungsverfahren zur Feststellung der tarifgerechten Entgeltgruppe münden, werden nachfolgend die Befunde zum rechtlichen Rahmen und der Praxis des Bewertungsverfahrens präsentiert (5.3). Im Anschluss werden vier in den Arbeitskonflikten identifizierte Anspruchs- und Verarbeitungsmuster der Sekretärinnen vor-

gestellt (5.4). Dieses Vorgehen erlaubt eine präzisere Bestimmung der Rolle der subjektiven Leistungsgerechtigkeitsillusion im Ausgangspunkt und Verlauf der Arbeitskonflikte.

Die anschließende Diskussion (6) bezweckt, die Ergebnisse auf die präsentierten soziologischen Debatten rückzubeziehen, und etabliert eine Lesart der subjektiven Leistungsorientierungen und Gerechtigkeitsansprüche als konstitutive Faktoren in Tätigkeitswandel und Bewertungsverfahren.

Das Fazit rekapituliert das vorliegende Forschungsvorhaben und ordnet seine Befunde in einen größeren gesellschaftlichen wie wissenschaftlichen Kontext ein. Hier präsentierte Schlussfolgerungen für die diskutierten Theorieansätze verstehen sich als Beitrag zur Entwicklung einer subjektorientierten, nicht normativen, arbeitssoziologischen Forschungsprogrammatik zum Thema Leistungsgerechtigkeit und der darum rankenden Interessen- und Deutungskonflikte in der Arbeitswelt. Interessenpolitische Perspektiven für die betroffenen Sekretärinnen sind als konstruktiver Ausblick auf die Verwerfungen des Leistungsprinzips zu verstehen.

»Die Widersprüche sind die Hoffnung.«
Dreigroschenprozess – ein soziologisches Experiment, Bertolt Brecht

Teil 1: Stand der Forschung zu Kontinuität und Wandel der Sekretariatsarbeit

In diesem ersten Teil werden der aktuelle Forschungsstand zur Sekretariatsarbeit vorgestellt, und der Forschungsbedarf ermittelt. Lange Zeit schien das Berufsbild einer Sekretärin als persönliche Assistenz des Chefs treffend bestimmt. Aktuelle Entwicklungen verlangen jedoch nach einer Neubewertung der Tätigkeit, welche nun – soviel ist sicher – für Sekretärinnen Arbeitsverdichtung und Leistungsdruck bei gleichbleibender Entlohnung bereithält.

Um Logiken von Kontinuität und Wandel der Tätigkeit zu bewerten, bedürfte es valider Befunde zur Qualität der Sekretariatsarbeit, ihrer Wandlungstendenzen und ihrer Ursachen. Aussagekräftige Untersuchungen über gegenwärtige Sekretariatsarbeit sind aber rar – es handelt sich um ein wissenschaftlich wenig beachtetes Beschäftigungsfeld. Deswegen nimmt sich die vorliegende Untersuchung vor, zur Schließung dieser eklatanten Forschungslücke empirisch beizutragen und im Folgenden auch auf Befunde zu benachbarten Bereichen und Entwicklungstendenzen zurückzugreifen.

Zu Beginn wird ein Überblick über die soziologischen Diskursstränge zum Gegenstand gegeben und dargelegt, inwiefern die rudimentäre Thematisierung analog zur Unsichtbarkeit der Tätigkeit im betrieblichen Ablauf steht (1.1). Die wissenschaftliche Schwerpunktsetzung auf die Sexualisierung von Sekretärinnen und eine geschlechterspezifische Technikimplementation in der Büroarbeit offenbart Leerstellen in Bezug auf Arbeitsinhalt, -bewertung, sowie auf den Horizont subjektiver Orientierungen jenseits quantitativer Erhebungen der Arbeitszufriedenheit. Auf diesem Fundament wird eine Arbeitsdefinition entwickelt und die gängige Klassifizierung der Kategorie Sekretärin problematisiert (1.2). Unter Rückgriff auf die (historischen) Untersuchungen über Büro- und Sekretariatsarbeit sowie auf Erkenntnisse über»Frauenberufe« soll der Charakter von Sekretariatsarbeit als frauentypische Beschäftigung und assistierende Gewährleistungsarbeit plausibilisiert werden (1.3). Das darauffolgende Kapitel zieht den auf den Gegenstand übertragbaren Forschungsstand zur Rationalisierung von Büro- und Dienstleistungsarbeit zu Rate (1.4). Bezüglich der Beschäftigungsmerkmale, Einkommensverhältnisse und Entgeltgruppen von Sekretärinnen ist es nur möglich aus empirischen Studien kleinen Umfangs und der gewerkschafts- sowie gleichstellungspolitischen Kritik an den Entgeltsystemen die niedrige Bewertung von Sekretariatsarbeit zu konstatieren (1.5). Ein Zwischenfazit liefert die der Dissertation zugrunde liegende Bestimmung des Charakters der Sekretariatsarbeit als niedrig bewertete, frauentypische, assistierende Gewährleistungsarbeit sowie eine Aufschlüsselung der drängendsten Forschungsbedarfe in diesem Feld.

1.1 Die Sekretärin auf dem Prüfstand der Soziologie: *Eine gegenderte Kategorie*

Die meist organisationstheoretischen Ansätze zur Rolle von Geschlecht in den Arbeitsbeziehungen und Beschäftigungsverhältnissen (Pringle 1988, 2013; Truss u.a. 2009, 2013; Truss 1993) bilden neben dem arbeitssoziologischen Blickwinkel auf die Technisierung der Büroarbeit und ihre subjektive Aneignung (Holtgrewe 1989, 1997) den zentralen Diskursstrang zu Sekretärinnen. Vereinzelt existieren Studien zu Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen (Banscherus u.a. 2017; Truss u.a. 2009, 2013).

Es wird im Folgenden aufgezeigt, dass Sekretärinnen überwiegend als Vergleichsgruppe (etwa García-Ael u.a. 2018) oder Anschauungsbeispiel herangezogen werden, ohne in ihrer Eigenheit untersucht zu werden. Die wissenschaftliche Thematisierung von Sekretariatsarbeit erfolgt durchweg im Hinblick auf ihre Geschlechtsdimension. Diese Schieflage wird von feministischen Autorinnen kritisiert und gibt Anlass von *Sekretärin* als gegenderter Kategorie zu sprechen – also einer Kategorie, die stets in ihrer Geschlechtlichkeit gedacht wird. In der Folge werden andere Aspekte ihrer Tätigkeit und ihrer betrieblichen Rolle analytisch vernachlässigt (Truss u.a. 1995: 1332). Dass in der Folge der Status männlicher Sekretäre kaum berücksichtigt wird, kann angesichts der eindeutigen Dominanz von weiblichen Beschäftigten hingegen als folgerichtig bezeichnet werden.

Auffällig ist, dass *die Sekretärin* nicht einfach völlig unerwähnt bleibt, sondern bei bedeutenden Soziologen als humorvolles Beispiel dafür dient, eine theoretische Konzeptualisierung zu veranschaulichen. Am prominentesten ist sie wohl in der Luhmannschen Verwaltungstheorie vertreten:

»Das soziale System kann die so wichtige Entscheidung zwischen Lernen und Nichtlernen nicht allein den [sic!] Integrationsmechanismus psychischer Systeme überlassen. Wenn ich zum Beispiel eine neue Sekretärin erhalte, finde ich meinen Erwartungsstil und damit auch meine Entscheidung zwischen Lernen und Nichtlernen sozial vorreguliert: In bezug auf ihr Aussehen – ich erwarte eine blonde, erhalte aber eine dunkle – habe ich lernbereit zu erwarten, kann zum Beispiel nicht das Um-

färben der Haare verlangen. In bezug auf ihre Leistung habe ich lernunwillig zu erwarten; ich darf meine Erwartungen nicht jedem von ihr gewählten Leistungsniveau anpassen.« (Luhmann 1969: 35)

»Das Fräulein A ist unvergleichlich. In ihrer Funktion als Stenotypistin ist sie jedoch durch andere Mädchen, teilweise sogar durch ein Diktiergerät zu ersetzen. Dadurch wird sichergestellt, daß das Bedürfnis nach ihrer Leistung, auch wenn sie erkrankt, jederzeit gleichmäßig, rasch und zufallsfrei befriedigt werden kann.« (Luhmann 2018: 6)

Aus der eigenen professoralen Alltagserfahrung entnommen, soll in beiden Zitaten die Sekretärin Parade stehen für die Trennung von Subjekt und funktionaler Rolle in Verwaltung und Organisation. Für sich genommen entspricht diese Sichtweise der von feministischen Ansätzen kritisierten[8] verwaltungs- und organisationswissenschaftlichen Grundannahme der notwendigen Objektivierung zum Zwecke der Vergleichbarkeit und Ersetzbarkeit von Organisationsmitgliedern. Formale Organisation zeichne sich gerade dadurch aus, dass sie unabhängig von den individuellen Merkmalen ihrer Mitglieder funktioniere. Die Wahl des Beispiels ist aber nicht unerheblich: Luhmann stellt in dem Zitat die Einzigartigkeit implizit als Lob an die Sekretärin aus (»Fräulein A ist unvergleichlich«). Jeder (professorale, männliche) Leser kann sich hineinversetzen in die subjektivierte Wahrnehmung einer Sekretärin, bei der Haarfarbe oder Familienstand im Vordergrund stehen. Der Leser wird dann zur verwaltungswissenschaftlichen Quintessenz geleitet, die ja gerade in der notwendigen funktionalen Objektivierung ihrer Person besteht. Ob ein bewusstes Spiel mit den gewohnten Erwartungen vorliegt oder die Formulierung Ausdruck der eigenen Subjektivierungsleistung des Autors ist, muss offenbleiben. Eine Bezugnahme zu den geschlechtlich besetzten Dualismen privat/öffentlich, Gefühl/Verstand, Subjektivität/Objektivität ist sie zweifelsohne und basiert daher auf den geschlechterstereotypen Rollerwartungen an Sekretärinnen, die Hollway im Hinblick auf die Arbeitsbeziehung zu den Vorgesetzten als Rolle der Mutter oder Dienerin ausmacht (1984: 227f).

Insofern plausibilisiert auch dieses Beispiel die Lesart der feministischen bzw. gendersensiblen Soziologinnen wie Benét (1972), Hollway (1984), Stahr (1986, 1989), Pringle (1988, 2013) und Kennelly (2006). Sie schließen

---

8 Die Kritik bezieht sich auch auf das Webersche Verständnis von bürokratischer Ordnung. Rationalität und Unpersönlichkeit erscheinen darin als positive Leitmotive, die mit einer zweckrationalen Kompetenzverteilung und geregelten Verfahren Amt und konkrete Person entkoppeln und Willkür ausschließen (Weber 1972: 126f).

aus dem Phänomen, dass die gesellschaftliche und wissenschaftliche Fremdwahrnehmung von Sekretärinnen mehr um ihre Person als um ihre Tätigkeit und Funktion kreist, dass *Sekretärin* eine *gegenderte Kategorie* ist, die ihre Bedeutung von dem Verhältnis zu der Kategorie Chef bzw. Vorgesetzter (Pringle 1988: 1) zieht. Der Forschungsmangel stellt nach Pringle keine Zufälligkeit dar: »the secretary is constructed in popular culture in a way that plays down the importance of what she does, in favour of discussion of what she is.« (ebd.: 2). Typischerweise werden Sekretärinnen als weibliche Schreibkraft, Nägel lackierende, treue Assistentin imaginiert, auch wenn die Arbeitspraxis von dem stereotypisierten Bild abweicht.

Der Analysefokus dieser gendersensiblen Untersuchungen liegt eindeutig auf der starken Sexualisierung und Stereotypisierung von Sekretärinnen. Insbesondere Pringle (1988) erforschte die sexualisierten Rollenerwartungen an Sekretärinnen und das gegenderte Arbeitsverhältnis. Auf Basis von insgesamt 244 Interviews mit Ausbilder_innen, Vorgesetzten, Sekretärinnen und ihren Kolleginnen und einer Diskursanalyse ihrer Medienrepräsentation identifizierte sie dabei ein Arbeitsverhältnis im Spannungsfeld von Macht und Geschlecht und kristallisierte drei Erwartungs- und Diskurstypen heraus: »office wife«, »sexy secretary«, »career women« (ebd.: 6–21). Die den Frauen zur Verfügung stehenden Rollenmodelle changierten je nach Bedarf von Betrieb und Vorgesetzten zwischen dem stärker auf Repräsentation zielenden Typs der *sexy secretary* als Inbegriff der männlichen Dominanz über Frauen, der sich aus dem proletarischen Milieu speist, und dem sich an die Mutter-Sohn-Beziehung anlehnenden Typs der *office wife*, die stärker die Fürsorge für die Organisation symbolisiert und häufiger in Selbstauskünften vorzufinden war. Quintessenz ihrer Arbeit ist die vergeschlechtlichte Natur der *Boss-Secretary-Relation*, welche sie als Prototyp der zeitgenössischen Machtbeziehungen am Arbeitsplatz aufführt. Auch Hollway (1984) thematisiert im Rahmen einer Studie über Subjektivierungen von Frauen am Arbeitsplatz die Personalisierung der Sekretärinnenrolle, welche diskursiv über die Behandlung des Verhältnisses zum Vorgesetzten hergestellt werde. Ihre Typenbildung in Herr-Sklavin, Mutter-Sohn und einen neuen entstehenden Diskurs um Reziprozität-Egalität ähnelt der Kategorisierung von Pringle (1988). Mit diesen Klassifizierungen der Diskurstypen zeichnen sie nach, dass das Verhältnis von Sekretärinnen zu ihren Vorgesetzten sich aus der Metapherngruppe der Familie bedient um Arbeitsbeziehungen zu beschreiben (Game/Pringle 1983: 20f; Pringle 2013: 68), was sich auch heute beim Blick in aktuelle unkritische Organisationstheorien beweist:

»Beide – Sekretärin wie Chef – sind ein Team in einer professionalisierten Tages-Ehe. Beide sind täglich miteinander länger zusammen als mit ihren jeweiligen Ehegespons« (Priddat 2010: 196).

Kennelly (2006), in einer auf 46 narrativen Interviews basierenden Studie über die Motivation und die Arbeitspraxis von Frauen in *nurturing jobs* im öffentlichen Sektor der USA mit dem Fokus auf Sekretärinnen, transportiert indessen keine Ablehnung dieser sexualisierten Familienmotive. Vielmehr betont sie den geschlechtsspezifischen Charakter der Sekretariatsarbeit als Möglichkeit für die Sekretärinnen mit ausgeprägten Service-Orientierungen mittels des Dienstes an der Gemeinschaft unerfüllte Mutterschaftswünsche zu kompensieren (ebd.: 178f, 186f). So erkläre sich die Übernahme von Aufgaben wie etwa Kaffeekochen, die nicht explizit verlangt werden und in der Regel nicht entlohnt werden. Die Kritik der Autorin richtet sich zwar gegen die Entwertung der »typisch weiblichen« Tätigkeiten. Mit dem Ruf nach einer auch monetären Wertschätzung des Dienstes an den Anderen, wird die geschlechtliche Hierarchie und arbeitsinhaltliche Segregation hierin aber wissenschaftlich affirmiert und essenzialisiert.

Die Schlussfolgerung, »The emphasis on the sexual has made it easy to treat the work itself as trivial or invisible.« (Pringle 1988: 3), dessen Tenor die anderen einschlägigen Autorinnen unterstützen, bietet Anknüpfungspunkte zur Debatte um eine genderspezifische Leistungsbewertung und so zieht Pringle auch Verbindungslinien zu den feministischen Kämpfen für einen *comparable worth*-Ansatz (ebd.: 250ff). Sie führt ihre These einer Kausalität zwischen niedriger Bewertung und Unsichtbarkeit der Arbeitsleistung allerdings nicht aus. Auch Ingeborg Stahr (1989: 139)[9] parallelisiert die *Unsichtbarkeit der Sekretariatsarbeit* und die ausbleibende Wertschätzung durch das wissenschaftliche Personal an Hochschulen mit der nicht-beachteten Hausarbeit, ohne jedoch das Konzept der Unsichtbarkeit (Faßauer 2008: 207; Voswinkel 2011) in der betrieblichen Praxis zu fundieren.

Die Anfänge einer Professionalisierung der Arbeitsbeziehungen in der Sekretariatsarbeit werden schon früh im Zuge des sich herausbildenden Diskurstyps *career women* beschrieben (Pringle 1988: 16f). Während Kanter (2013, erstmalig 1977) – angelehnt an die Webersche Bürokratietheorie – postuliert, dass Sekretärinnen eine bürokratische Anomalie bzw. ein Relikt

9 Ihre Studien zur Identität von Hochschulsekretärinnen sind Beiträge zu einer universitären Selbstreflexion (Stahr 1986) oder fußen nur auf einem untersuchten Fall (Stahr 1989). Gerade letztere wird daher hier nicht ausführlich reflektiert.

patriarchaler Machtverhältnisse seien, da sie das Persönliche und Emotionale verkörperten und bald im Zuge der steigenden Frauenerwerbsbeteiligung von der Bildfläche verschwunden seien, unterfüttert Pringle (2013) aktuell die These des Rationalitätsmythos organisationaler Strukturen, behauptet also hinsichtlich der *gendered substructures* von Organisationen (Acker 1990), dass die Sexualität, Emotionalität und (die Nähe zur) Macht weiterhin strukturbildend für organisationale Arbeitsbeziehungen in dem Tätigkeitsfeld sei. Diese These versucht sie mit Verweis auf die Beharrlichkeit der vergeschlechtlichten Arbeitsbeziehung, die sich in der Rolle der Sekretärinnen personifiziert, zu untermauern:

> »By having direct access to the powerful, they are outside the hierarchy of authority. […] In bringing to bear the emotional, personal and sexual, they represent the opposite of ›rationality‹ and should, in Weber's terms, have been eliminated a long time ago. How then are we to explain the continued existence of this least ›bureaucratic‹ of relationships?« (Pringle 2013: 66)

Jenseits dieser vornehmlich organisationssoziologischen Thematisierung der Geschlechtsspezifik sind arbeits- und techniksoziologisch motivierte Studien im Wesentlichen der 1990er Jahre erwähnenswert, die die Auswirkungen der Integration von neuen Technologien und Arbeitstechniken in Büro und Verwaltung analysieren und dabei einen Bezug zur Geschlechtsspezifik der Tätigkeit herstellen (Baethge/Oberbeck 1986; Hartmann 1984; Holtgrewe 1997; Schwarte-Amedick 2005; Segelken 1991; Stiegler 1994; Winker 1995). Nur Segelken (1991), Stiegler (1994) und Holtgrewe (1997) berücksichtigen dabei dezidiert die Arbeitsrealität von Sekretärinnen.

Bei Segelken (1991) steht die Geschichte der Stenographie und der Schreibmaschine im Vordergrund. Sie geht der Frage nach, welcher Zusammenhang zwischen der massiven Integration von Frauen und den neuen technischen Möglichkeiten besteht.

Holtgrewe (1997) untersucht grundsätzlicher den Konstruktivismus des Verhältnisses von Technik und Geschlecht. Indem sie weibliche Umgangsstrategien mit der EDV-Implementation in kleinen Unternehmen in den Blick nimmt, umgeht sie den Fallstricken Technikimplementation mit Entwertung und Dequalifizierung gleich zu setzen. Das zentrale Ergebnis lautet, dass die Subjekte »Aneignungs- und Implementationsleistungen« (ebd.: 9) in der sozialen Technikimplementation vollbringen, und so bei aller Widersprüchlichkeit ihre konkrete Tätigkeit informell in Richtung einer Vermittlungsarbeit verändern, ohne dabei durch die Technik ersetzbar zu werden. Zwar verlaufe die Spezialisierung an neuem Gerät nicht ohne Konflikte und

es entstehen mikropolitische Handlungsspielräume – die geschlechtlich-hierarchische Arbeitsteilung in den Kleinbetrieben bleibe aber grundsätzlich bestehen (ebd.: 255ff). Sowohl Holtgrewe (1997) als auch Stiegler (1994) fokussieren die Veränderung von Arbeitsinhalt und Assistenzbeziehungen für diese weiblichen Angestellten. Stiegler (1994) geht es aber letztlich um den Umgang mit der veränderten Qualifikation der beschäftigten Frauen in Schreibdiensten. Die Autorin kommt zu dem Schluss, dass »nur de[r] rein mechanische Teil der Schreibarbeit im Tarifsystem« (1994: 198) beurteilt wird und andere Kompetenzen als Qualifikationspotentiale genutzt werden.

Auch wenn der Stellen- und Erkenntniswert der Kategorie Geschlecht über eine Gegenbewegung zu gängigen Hypothesen über Frauen als Rationalisierungsgewinnerinnen oder -verliererinnen unklar bleibt, liefert insbesondere Holtgrewe unverzichtbare Einblicke in die technikbezogene Arbeitsleistung von Assistentinnen und liefert damit einen Hinweis darauf, warum trotz zunehmendem Technikeinsatz (von der Schreibmaschine bis zur Digitalisierung) ein betrieblicher Bedarf an Sekretärinnen besteht. Sie sind nämlich für den reibungslosen Ablauf zuständig, der auch oder gerade bei der Implementation neuer Arbeitstechniken gewährt bleiben muss. Die Fassung von »Sekretärinnenarbeit« als »Verkörperung weiblichen Arbeitsvermögens im Büro« (Holtgrewe 1989: 76) unterläuft hingegen diesen erkenntnisreichen Subjektbezug und ersetzt ihn leider durch eine geschlechtliche Essenzialisierung des verwerteten Arbeitsvermögens.

Eine Synthese dieser organisations- und arbeitssoziologischen Ansätzen blieb bisher aus, auch wenn diese produktiv wäre, um die organisationalen Koordinaten einer Leistungsbewertung von weiblicher Assistenz- und Gewährleistungsarbeit auszutarieren. Die wissenschaftliche Thematisierung von Sekretärinnen als stereotypisierte Beschäftigtengruppe kann die Bedeutung von Geschlecht und Person in Organisationen aufzeigen und damit das Luhmannsche und Webersche Rationalitätsparadigma zumindest hinsichtlich der Praxis der betrieblichen Arbeitsbeziehungen entkräften. Sie geht damit allerdings nicht über einen Nachvollzug der arbeitsweltlichen und gesellschaftlichen Stereotypisierung hinaus, und ergründet nicht explizit die rationalen Bedarfe einer Arbeitsorganisation an Sekretariatsarbeit, die nicht in der Person, sondern in der *Funktion von Sekretariatsarbeit* liegen. Auch die Bedienung der Hausarbeitsanalogie und der übernommene Diskurs von patriarchaler Macht kann verdecken, dass kontingente hierarchische Verhältnisse und als Einfacharbeit klassifizierte Tätigkeiten aus dem Organisationsinteresse selbst entspringen können. Der Fokus auf technische

Rationalisierung und Geschlecht bietet hingegen viele Anknüpfungspunkte, um auch aktuell den Wandel der Tätigkeit zu analysieren.

Insbesondere bleiben jedoch die Arbeits- und Interessenorientierungen, das berufliche Selbstverständnis und das Gerechtigkeitsempfinden von Sekretärinnen selbst weitestgehend unberücksichtigt. Zwar bilden qualitative Interviews mit dieser Beschäftigtengruppe oftmals die Grundlage für theoretische Erörterungen, aber auch Pringle (1988) – obwohl ihr Werk mit »Secretaries Talk« betitelt ist – behandelt die Selbstwahrnehmungen und die subjektiven Orientierungen nur insofern, als dass sie abgegolten werden mit den diskursiven Erwartungstypen an Sekretärinnen.

Hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit liefern Postels und Öz (2012: 15) und Banscherus und andere (2017) hingegen valide Erkenntnisse. Im Projekt Lohnspiegel des WSI[10] geben die Sekretärinnen entgegen ihrer allgemeinen Arbeitszufriedenheit ein hohes Maß an beruflicher Belastung an, die insbesondere in den Bereichen Stress und geistiger Erschöpfung durchschlägt, während Langeweile und körperliche Erschöpfung nicht stark ins Gewicht fallen und die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes überwiegend als positiv beurteilt wird. Den schlechtesten Wert erhält indessen die Zufriedenheit mit der Bezahlung (Postels/Öz 2012: 15f).

Die unveröffentlichte, nicht repräsentative Untersuchung von Blättel-Mink (2014) an der Goethe-Universität Frankfurt im Rahmen der Reihe »Berufe im Wandel« fokussiert zwar mithilfe einer Online-Befragung die Erosion der Anerkennung von Sekretariatsarbeit. Die empirische Substanz besteht gleichwohl in der Erfassung möglicher subjektiver Verarbeitungen der Arbeitsbedingungen. Es wird etwa auch eine hohe Arbeitszufriedenheit bei gleichzeitiger Klage über die niedrige Bezahlung identifiziert und darüber hinaus festgestellt, dass der Anteil anspruchsvollerer Aufgaben zunimmt und subjektiv der Leistungsdruck steigt.

Hervorzuheben sind die Studien von Banscherus und anderen (2009, 2017), die eine Analyse der Arbeits- und Beschäftigungssituation in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen unter Berücksichtigung der Sicht der Beschäftigten liefern. Die Ergebnisse beziehen sich im Kern auf eine Online-Befragung an 21 Hochschulen in zwölf Bundesländern, deren Auswertung mit Experteninterviews, Dokumentenanalysen, und narrativen Interviews ergänzt wird. Damit wird ein Beitrag zur Schließung der

10 Projekt Lohnspiegel, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, 16.03.2021, https://www.lohnspiegel.de/index.htm

Forschungslücke über nicht-wissenschaftliches Personal geleistet, stellenweise wird aber die Gruppe der Verwaltungsangestellten nicht weiter nach Funktionsbereichen ausdifferenziert. Im Vergleich zu anderen Beschäftigtengruppen an Hochschulen weisen weibliche Verwaltungsangestellte die niedrigste Zufriedenheit mit dem Einkommen auf (Banscherus u.a. 2017: 146). Dieser Befund stimmt auch mit Ergebnissen einer angelsächsischen Studienreihe überein, die vornehmlich die Beschäftigungsmerkmale von Sekretariatsarbeit thematisiert (Truss u.a. 2009, 2013). Dass Sekretärinnen und andere weibliche Verwaltungsangestellte Lohnungerechtigkeit empfinden, beschränkt sich also nicht auf den Hochschulbereich.

Die wissenschaftlichen Diskursstränge, in denen Sekretärinnen explizit behandelt werden, sind folglich im Wesentlichen mit »Geschlecht und technische Rationalisierung« und »organisationale Beziehung und Geschlecht« zu umreißen. Darüber hinaus finden sie in arbeitssoziologischen Untersuchungen zum Hochschulpersonal Erwähnung. Als gemeinsame Quintessenz ergibt sich am Beispiel der Sekretariatsarbeit das Thema der Leistungsbe- und -verwertung. Inwiefern Vergeschlechtlichung, Unsichtbarkeit der Arbeitsleitung, und (de-)qualifizierende Technikimplementation tatsächlich (Haupt-)ursachen der schlechten Bewertung sind, wie sie sich in eine niedrige Entlohnung übersetzen, und wie die Beschäftigten sich selbst dazu stellen, bleibt indessen größtenteils unbeantwortet.

Doch schon in diesem Überblick scheint durch, dass die wissenschaftliche Betrachtung von Sekretariatsarbeit ohne die Berücksichtigung des Verhältnisses von Lohn, Leistung, Rationalisierung und Geschlecht nicht auskommt. Die folgenden Kapitel (1.3 und 1.4) holen daher etwas weiter aus, um auch übertragbare Befunde zu berücksichtigen, die das Phänomen der rationalisierten, weiblich konnotierten Tätigkeit zu kontextualisieren.

1.2 Was ist (und macht) eine Sekretärin?

Die vorliegende Arbeit begreift eine Sekretärin als Beschäftigte, die Büro- und Verwaltungstätigkeiten ausübt, die der Kanalisierung, Filterung und Bearbeitung von Informationen dienen, damit sich der oder die Vorgesetzte auf die als produktive Kerntätigkeiten ausgewiesenen Aufgaben konzentrieren kann. Dieser Hauptzweck bedingt die Diversität der jeweiligen Einzelaufgaben, deren Erfüllung auf diese Funktion ausgerichtet ist. Üblicherweise wird Sekretariatsarbeit als persönliche Assistenz verstanden. Assistenzarbeit bezeichnet dabei den Teil in einem betrieblichen Muster der Arbeitsteilung, der meist repetitive und routinierte Aufgaben mit geringer Verantwortung umfasst und auf personaler Zuordnung zu einer leitenden, weisungsbefugten Stelle beruht (Lowe 1987, Truss 1993: 564). Diese betriebliche Arbeitsteilung setzt also eine Differenz von Kern- und Zuarbeit voraus. In Anlehnung an den Dienstleistungsbegriff von Berger und Offe (1981: 45) versteht Holtgrewe die Arbeit als »Gewährleistungsarbeit an der Herstellung von [betrieblicher] Normalität« (Holtgrewe 2002: 200). Gerade weil die Bezeichnung Gewährleistungsarbeit präzise den betrieblichen Zweck der Tätigkeit pointiert, allerdings die Arbeitsbeziehung auslässt, wird im Folgenden der Begriff *assistierende Gewährleistungsarbeit* präferiert.

Welche konkreten Aufgaben Sekretärinnen auszufüllen haben, ist zwar selten eindeutig. Es gibt jedoch ein etabliertes Tätigkeitsprofil, stabile erwartete Arbeitskraftmuster mit rollentypischen Kombinationen aus Fähigkeiten und Kenntnissen: Sekretärinnen üben eine Reihe verschiedener funktionaler Tätigkeiten aus, die dem oben skizzierten betrieblichen Zweck untergeordnet sind. Dazu gehören meist die mündliche und schriftliche Korrespondenz innerhalb und außerhalb des Büros, sowie kaufmännisch-verwaltende Tätigkeiten einer Arbeitseinheit. Dazu verarbeitet und bereitet eine Sekretärin Texte vor, pflegt Datenbanken und übernimmt teilweise die Finanzverwaltung und das Zeitmanagement für die jeweilige Abteilung. Sie fungiert als *Gatekeeper* für das Büro der/s Vorgesetzten. Bei aller Diversität ist das Ver-

ständnis der Funktion von Sekretärinnen bemerkenswert stabil über die verschiedenen OECD Mitgliedsländer (OECD 1998: 51).

Die führende Stellenbezeichnung *Sekretärin* ist Referenzpunkt dieser Arbeit – auch weil die begrifflichen Neuschöpfungen wie *Assistentin* oder *Büromanagerin* keinen semantischen Zugewinn darstellen, oft einseitig die Arbeitsbeziehung oder den Arbeitsinhalt betonen und eher in der Managementliteratur oder in Stellenausschreibungen angewendet werden.[11] Nichtsdestotrotz soll erwähnt werden, dass Sekretariatsnetzwerke – die als informelle Interessenvertretungen begriffen werden – sich auch mit den neueren Bezeichnungen identifizieren und sich darüber Anerkennung erhoffen.

Es seien in aller Kürze die *institutionellen Rahmungen* für das Berufsbild Sekretärin angeführt: Genaugenommen handelt es sich bei der Sekretariatsarbeit nicht um einen klassischen Ausbildungsberuf – seit 1991 ist zwar in Deutschland die Ausbildung zur/zum »Kauffrau/Kaufmann für Bürokommunikation« üblich, aber Quereinsteigerinnen überwiegen (Exp1, Ausbilder in einer IHK). Gegenwärtig existieren fachspezifische Ausbildungen denominiert als Kauffrau/-mann für Büromanagement (seit 2014 anerkannter Ausbildungsberuf, vgl. Kaufung 2019: 53) und für Marketingkommunikation, Industriekauffrau/-mann und diverse andere kaufmännische Ausbildungsgänge. Die in ihrem Inhalt der Sekretariatstätigkeit am nächsten kommende Ausbildung stellt wohl die duale Ausbildung zur/m Kauffrau/-mann für Büromanagement dar, für die meist kein bestimmter Schulabschluss vorausgesetzt wird – die Mehrheit der Abgängerinnen spezialisiert sich aber im Verlauf auf Sachbearbeitung oder Personalmanagement (Exp1). Sie ist eine Fusion früherer Ausbildungsgänge, wie Bürokauffrau/-mann, Kauffrau/-mann für Bürokommunikation und Fachangestellte für Bürokommunikation. Beispielsweise im öffentlichen Dienst und auch in anderen tarifgebundenen Branchen stellt eine solche fachspezifische kaufmännische Ausbildung allerdings keine Zugangsvoraussetzung dar, genauso wenig wie ein bestimmter Schulabschluss. Im Ländervergleich wurden besondere in Deutschland Personen erst durch die Ausübung der Tätigkeit zur Sekretärin

11 Siehe Stellenausschreibungen: 16.03.2021, https://www.sekretaerin.de/. Die neueren Bezeichnungen verdecken oft die zentralen Merkmale von Sekretariatsarbeit »weisungsgebundene betriebliche Position« (»Büro*managerin*«) und »Frauenarbeit« (»Büro*kraft*«). Zudem sind die aufgemachten Unterscheidungen aus arbeitssoziologischer Perspektive nicht haltbar und erwachsen eher aus einem grundsätzlichen Wandel des Tätigkeitsprofils, 16.03.2021, https://www.sekada.de/organisation/bueroorganisation/artikel/worin-unterscheidet-sich-die-assistentin-von-der-sekretaerin/.

und belegen Fortbildung statt eine fachspezifische Ausbildung vorzuweisen (Truss 1993: 570). Die formalen Zugangshürden sind für die Sekretariatstätigkeit also minimal. Dies zeichnet das Bild einer ›unqualifizierten‹ Tätigkeit, die keiner spezifischen Ausbildung bedarf, sondern *on the job* erlernt wird, auch wenn meist zumindest Weiterbildungen im kaufmännisch-verwaltenden Bereich ein informelles Einstellungskriterium sein dürften.

Die Kategorie Sekretärin wird im statistischen Sinne in den Länderstudien nicht als eigenständige Berufsbezeichnung geführt. Das Problem der fehlenden Klassifizierung ist neben der fehlenden wissenschaftlichen Aufmerksamkeit für Sekretariatsarbeit ausschlaggebend für den Mangel an validen Daten. Die Hintergrundstudie des letzten OECD Berichts, definiert Sekretärinnen beispielsweise subjektivistisch als »those employees who either have a job title containing the term ›secretary‹ or who describe themselves as secretaries (self-identification)« (OECD 1998: 50), aber grenzt diese explizit von Stenotypistinnen und Sachbearbeiter_innen ab. Das unterstreicht, dass nicht im Wesentlichen der Arbeitsinhalt entscheidend für die Zuordnung ist, sondern ihre zuarbeitende Rolle in den Arbeitsbeziehungen.

In Deutschland werden Sekretärinnen im öffentlichen Dienst in Arbeitsmarktstatistiken meist unter der Kategorie »Mitarbeiter_innen in Technik und Verwaltung« subsumiert. Im Hochschulbereich wird das nichtwissenschaftliche Personal lediglich in grobe Funktionsbereiche unterteilt (Verwaltungspersonal, Bibliothekspersonal, technisches Personal) (Hanft 2004: 120). Diese Kategorisierungsproblematik korrespondiert mit einer weitgehenden hochschulinternen Unsichtbarkeit der Beschäftigtengruppe (Blümel 2010: 156). Im privatwirtschaftlichen Sektor ist eine Bestimmung noch komplizierter, weil das begriffliche Repertoire für arbeitsinhaltlich vergleichbare Assistenz- und Verwaltungsaufgaben vermehrt zwischen »Sekretärin«, »Assistentin«, der sachlichen »Bürokraft« und der modernisierten »Office-Managerin« variiert (vgl. Banscherus u.a. 2017: 122).

In dem Sinne sind quantitativen Erhebungen der Arbeitsanforderungen an Sekretärinnen Grenzen gesetzt und qualitative Ansätze gewinnen an Bedeutung. Neben der Bestimmung des Charakters ist es dafür notwendig die Tätigkeit hinsichtlich ihres Arbeitsinhalts, ihrer Beschäftigungsmerkmale und der beschäftigten Personengruppen auszubuchstabieren.

1.3 Sekretariatsarbeit als assistierende Gewährleistungsarbeit

Im Folgenden soll die Bestimmung von Sekretariatsarbeit als assistierende Gewährleistungsarbeit und frauentypische Beschäftigung plausibilisiert werden. Aufgrund der erwähnten mangelhaften Daten- und Studienlage – als gegenderte und statistisch unberücksichtigte Kategorie – sind dafür Anleihen aus benachbarten Feldern notwendig. Dazu wird aus der historischen Feminisierung der Büroarbeit (1.3.1) die empirische Dominanz von Frauen in der Sekretariatsarbeit begründet (1.3.2). Auch Arbeitsinhalte und -beziehungen (1.3.3) verweisen auf die Geschlechtsspezifik der Tätigkeit.

1.3.1 *Büro* und *Sekretariat* als historische Vorreiterberufe für weibliche Beschäftigte

Als die ersten für Frauen geöffneten Ausbildungs- und Verwaltungsberufe (Lowe 1987) bilden im historischen Lichte die Berufe Schreibkraft, Stenotypistin und Telefonistin – als deren direkte Nachfolgerin die Sekretariatsarbeit verstanden wird – Vorreitertätigkeiten für weibliche Angestellte überhaupt und erhellen damit Entwertungsprozesse, die mit der Feminisierung in neuen Tätigkeitsfeldern einhergehen.[12] Diese Segregationen erlauben Rückschlüsse auf die Gründe für die Präferenz für weibliche Arbeitskraft.

12 Die historische Forschung über die Feminisierung der Büroarbeit und die Herstellung dieses Geschlechterverhältnisses in der unteren Angestelltenarbeit endet allerdings bei der Betrachtung der Industrialisierung bis zur Jahrhundertwerde und setzt erst wieder in den 1970er Jahren mit der Diskussion um Rationalisierungsprozesse (siehe 1.4) in der Angestellten- und Büroarbeit ein, ohne dass darin Geschlecht als Kategorie systematisch erfasst wird (vgl. Gottschall 2010; Holtgrewe 1989).

Büroarbeit war nicht zu allen Zeiten weiblich, auch wenn unser heutiges Vorstellungsvermögen kaum eine andere Besetzung zulässt. Vielmehr war es Frauen sogar teilweise untersagt sogenannte *white-collar-work* zu ergreifen. Erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts lässt sich in allen Industriestaaten eine relevante Steigerung der Frauenerwerbsbeteiligung in Büroberufen feststellen, welche vormals männlich vergeben waren (Lockwood 1958). In dem neu entstehenden Bereich der Verwaltungen wurde letztlich der Weg geebnet für die geschlechtliche horizontale Arbeitsmarktsegregation (Dohrn 1986: 15; Lüsebrink 1993: 155). Es handelt sich unbestritten um einen enormen Anstieg von Frauen als Schreibkräfte, Stenotypistinnen und Telefonistinnen. Der für dieses Phänomen gebräuchliche Begriff *Feminisierung (der Büroarbeit)* suggeriert allerdings, dass der Anteil der Frauen in bestehenden Tätigkeitsfeldern steige. Tatsächlich entstehen aber vielmehr neue Tätigkeitsfelder, die von Frauen besetzt werden.

Für Großbritannien, Kanada, USA und Frankreich gibt es zahlreiche Erhebungen, die Aufschluss geben über die ersten weiblichen Büroangestellten (Davies 1982; Dohrn 1986; England/Boyer 2009; Lowe 1987, 1987; Lüsebrink 1993; Strom 1994; Valli 1986). Um 1880 waren in den USA nur 154 Personen überhaupt als Typisten und Stenographen registriert, von denen nur 4 Prozent Frauen waren – 30 Jahre später waren von den 112.600 registrierten Beschäftigten 77 Prozent Frauen (England/Boyer 2009: 312).

In Deutschland begann der explosionsartige Anstieg in den letzten Jahren des 19. Jahrhunderts unwesentlich verzögert: »der größte Sprung war […] bei den Angestellten zu verzeichnen. Die Zahl männlicher Angestellter wuchs um 108%, die der weiblichen sogar um 574%.« (Lüsebrink 1993: 118). Die Weimarer Republik wird als die Phase beschrieben, in der sich Frauenarbeit im Büro in Deutschland endgültig durchsetzte und in der zugleich die geschlechtliche Arbeitsteilung festgeschrieben wurde (ebd.: 155).

Sozialstrukturell entstammten diese Frauen vornehmlich aus dem gebildeten, aber wenig begüterten Mittel- und Beamtenstand. Die ersten Generationen assistierender Bürokräfte waren qualifizierter als andere weibliche Angestellte und Arbeiterinnen, da Arbeitgeber Mittelschulabschlüsse bevorzugten (England/Boyer 2009: 313). In Deutschland wurde die erste deutsche kaufmännische Berufsschule für Mädchen 1863 in Leipzig eröffnet und richtete sich an das einfache bürgerliche Milieu (Lüsebrink 1993: 84). Für die 1980er Jahre konstatiert Pringle (1988: 202) eine Proletarisierung der Arbeitskräfte, aber aufgrund fehlender repräsentativer Forschung muss die Frage nach der heutigen sozialen Herkunft unbeantwortet bleiben. Genauso

gut könnte die Entwertungsdynamik mit einem allgemeinen Abstieg kleinbürgerlicher Milieus zusammenhängen.
Fundament dieser steigenden Frauenerwerbsbeteiligung damals ist das starke Anwachsen bürokratischer Funktionen über den Jahrhundertwechsel, da infrastrukturelle Verwaltungstätigkeiten wie Rechnungsführung, interne Administration und Verschriftlichung im Zuge eines intensivierten internationalen Handels an Gewicht gewannen (Lüsebrink 1993: 120f). In den USA wuchs der Bedarf an Verwaltungsarbeiten zwischen 1900 und 1930 um satte 450 Prozent (England/Boyer 2009: 310). Auch durch den ersten Weltkrieg bedingten Mangel an männlichen Arbeitskräften wird als Motor dieser Entwicklung angeführt (England/Boyer 2009: 311).

Die Integration weiblicher Arbeitskräfte ist jedoch nicht allein durch die rein quantitative Arbeitsnachfrage zur Erledigung der neuen Aufgabenfelder zu verstehen. Folgende qualitative Momente ergänzen die Bevorzugung gegenüber anderen Erwerbstätigen, wie den anfänglich eingesetzten jungen mittelständischen Männern. Erstens, und ganz wesentlich, bekamen sie deutlich weniger Gehalt als ihre männlichen Kollegen (belegt etwa für England, Dohrn 1986: 94). In Deutschland sanken

»die durchschnittlich zu zahlenden Gehälter zusätzlich durch den Ausschluß verheirateter Frauen aus dem öffentlichen Dienst, so daß durch »natürliche Fluktuation« immer wieder ein teilweiser Personalaustausch zu Gunsten der niedrigen Eingangsbesoldung erfolgte« (Lüsebrink 1993: 90).

Zweitens fanden sich für die geringen Gehälter nur Männer niedrigerer Gesellschaftsklassen zur Anstellung bereit, während auch Frauen gehobener Schichten rekrutierbar waren, die korrekter buchstabierten und wesentlich höflicher zu den Telefonkunden waren. Drittens galten die Frauen als friedfertiger. Frauen arbeiteten nicht nur ordentlicher und konzentrierter, es gab mit ihnen auch weniger Disziplinprobleme (ebd.: 90f).

Historiker streiten sich um die Frage, ob die Einführung der Schreibmaschine und des Telegraphen um 1870 die Frauenintegration ermöglichte (etwa Benét 1972: 65) oder – da sie vor den wesentlichen Anstieg von weiblichen Bürokräften zu datieren ist – in keinem engeren Zusammenhang steht (Dohrn 1986; Segelken 1991). Die erste These baut darauf, dass die Schreibmaschine die strikt geschlechtlich besetzte Trennung von Hand- und Kopfarbeit aufhob, nur eine geringe Qualifikation von Nöten war und dass die neue Technologie geschlechtlich noch nicht besetzt war und so keine unmittelbare Verdrängung von Männern stattfand, die auf Widerstand hätte stoßen können. Damit streifen jene Debatten zentrale industriesoziologische

Fragestellungen nach dem Verhältnis von Technik und Arbeit und nach De- oder Requalifizierungsprozessen durch Technisierung von Arbeit (Pfeiffer 2018) und ihre geschlechtliche Dimension, die auch an der Gruppe der Sekretärinnen behandelt wird (vgl. 1.1, 1.4.1). In jedem Fall traf eine technologische Innovation auf ein zunehmendes weibliches Arbeitskräftepotential in Zeiten zunehmender Nachfrage auf Basis eines intensivierten Handels.

Damit wurde die Entwicklung der Büroarbeit zum Prototypen für den Wandel des »sex typing« von Berufen (Truss u.a. 2013: 351). Die oben angeführten historischen Gründe der zunehmenden Anstellung von Frauen dürften auch aktuelle Geschlechtstypisierungen zu erklären vermögen und zeigen schon an, dass dieser Einstieg in die Angestelltenarbeit keine Aufstiegskarriere der Frauenerwerbsarbeit initiierte, sondern vielmehr Entwertung nach sich zog. Es ist darüber hinaus zu vermuten, dass gerade diese Ursachen eine nachteilige Leistungsbewertung bedingen – der Zusammenhang zwischen dem Interesse an billigen Arbeitskräften und einer organisationalen Leistungsbewertung wäre aber konkret zu prüfen.

Auch wenn die Sekretariatsarbeit arbeitsinhaltlich die Nachfolgerin der damaligen Schreibkräfte, Stenotypistinnen und Telefonistinnen ist und lange Zeit als Schreibkraft in den gültigen Tarifverträgen eingruppiert war, sind Folgeuntersuchungen zum Geschlechterverhältnis in Deutschland beinahe inexistent. Troll (1982: 482ff) konstatiert für in seinem Klassifikationsschema für Büroberufe aber eine Verschärfung bzw. Stagnation der geschlechtlichen Segregation in »Büroberufen mit überwiegend kaufmännischen Tätigkeiten« und »übergreifenden Infrastrukturtätigkeiten in Verwaltung und Büro« – eine eindeutige Zuordnung von Sekretärinnen oder Assistentinnen unterbleibt auch hier. Für die OECD Staaten wird festgestellt:

> »The number of secretaries has increased at a particularly fast rate in the 1970s […]. In the late 1980s and early 1990s, clerical occupations experienced a sharp decline as a result of restructuring and productivity-enhancing investments in both the private and public sectors. Although secretarial occupations were affected to a lesser extent than other clerical categories, their […] percentage of female employment started declining in some countries.« (OECD 1998: 52)

Dass die Vergeschlechtlichung von niederen Verwaltungstätigkeiten allgemein keinem wesentlichem Wandel unterlegen ist, erkennt man an nachfolgender Graphik, zumal der Anteil an weiblichen Beschäftigten in der Sekretariatsarbeit noch deutlich über den Verwaltungsangestellten insgesamt liegen dürfte, aufgrund der fortwährenden historischen Separierung in männliche Sachbearbeiter und weibliche Assistentinnen.

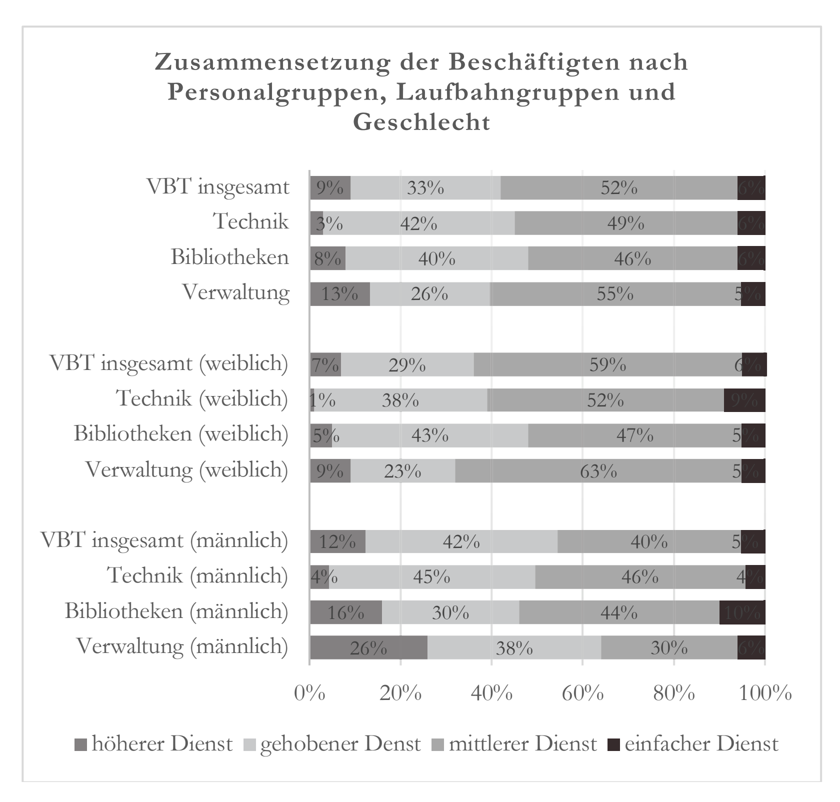


Abbildung 1: Zusammensetzung der Beschäftigten nach Personalgruppen, Laufbahngruppen und Geschlecht (nach Banscherus u.a. 2017: 94)[13]; eigene Darstellung.

Es ist auf Basis dieser Daten also davon auszugehen, dass Sekretariatsarbeit nicht nur historisch eindeutig als frauentypische Beschäftigung markiert ist. Im Folgenden wird empirisch gezeigt, dass auch heutzutage eine »dauerhafte Vergeschlechtlichung« (Gottschall 2018: 675) dieser Tätigkeit konstatiert werden kann.

---

13 Die Autor_innen (Banscherus u.a. 2017: 94) präsentieren eine Sekundärdatenanalyse auf Grundlage eines nicht weiter spezifizierten Datensatzes des Statistischen Bundesamtes (DZHW-ICEland). Warum in der Auswertung sich nicht alle Werte auf 100 Prozent addieren lassen, kann hier nicht rekonstruiert werden.

1.3.2 Frauentypische Beschäftigung: Empirische Dominanz

Soziolog_innen sprechen von einer geschlechtsspezifischen Segregation auf dem Arbeitsmarkt, wenn es erstens (horizontale Segregation) Beschäftigungsfelder gibt, in denen jeweils ein Geschlecht zahlenmäßig dominant arbeitet; und zweitens (vertikale Segregation), wenn in der betrieblichen Hierarchie ein Geschlecht weniger in höheren Positionen vertreten ist (siehe etwa Busch 2013). Der stehende Begriff *frauentypische Beschäftigung* ist eine gängige Einordnung von Branchen, Berufen und Beschäftigungsfeldern in einem geschlechtssegregierten Arbeitsmarkt und verweist also auf die horizontale Geschlechtersegregation. In den sogenannten »Frauenberufen« besetzen die Beschäftigten weitgehend das sogenannte »Occupational Ghetto« (Charles/Grusky 2005). Ökonomisch formuliert sind damit Arbeitnehmer_innen-Kategorien gemeint,

> »die angesichts ihrer besonders ungünstigen politischen und ökonomischen Ressourcen geringe oder keine alternativen Arbeitsmarktchancen haben und daher ›rationell‹, d. h. zu unterdurchschnittlichen Lohnkosten für Dienstleistungsarbeiten zur Verfügung stehen« (Berger/Offe 2018: 244).

Dass Prekarität ständiger Begleiter von frauentypischer Beschäftigung ist, weil Frauen erstens schlechter bezahlt werden – was der stagnierende Gender Pay Gap auch für die Aktualität beweist, und zweitens wesentlich häufiger als Männer in unsicheren Beschäftigungsverhältnissen stecken, wird regelmäßig von arbeitssoziologischen gendersensiblen Studien bestätigt (etwa Aulenbacher 2009; Becker u.a. 2020; Mayer-Ahuja 2003). Oft kann kein existenzsicherndes Einkommen erzielt werden und es herrschen geringe Aufstiegschancen vor (Gottschall 2010: 687f).

Das Beschäftigungsfeld der Sekretariatsarbeit wird unzweifelhaft von Frauen dominiert. Sie stellen mit 97 bis 99 Prozent den Löwinnenanteil: »Male secretaries do not account for more than 1 to 3 per cent of all secretaries in the countries surveyed.« (OECD 1998: 52). In Deutschland gibt es seit der genannten umfassende OECD-Studie von 1997 keine repräsentativen Zahlen, aber in dem letzten Lohnspiegelbericht waren rund 98 Prozent der Befragten Frauen (Postels/Öz 2012: 9). Zudem macht Sekretariatsarbeit einen erheblichen Anteil an Beschäftigung von Frauen im Angestelltenbereich (*white-collar sector*) überhaupt aus: »Secretarial occupations constitute a very substantial part of total women's employment in all OECD countries.« (OECD 1998: 49). In Deutschland machen Büroberufe immer-

hin ca. 5,8 Prozent des gesamten Beschäftigung von Frauen aus und gehören damit zu den fünf größten Berufsfeldern für weibliche Beschäftigte. Dies ist unter anderem eine Folge der historisch bedingten geringen Ausdifferenzierung von so genannten »Frauendomänen« (Corneließen 2005: 134).[14] Es gibt keine Indizien für eine wesentliche Umkehr hinsichtlich der Bedeutung dieses Tätigkeitsfelds für Frauen und seines Geschlechterverhältnisses. Dieser Gesamteindruck wird durch Erhebungen auf kleinerer Skala und vorliegende qualitative Studien für die Sekretariatsarbeit durchweg bestätigt (Banscherus u.a. 2009; Truss u.a. 2013). An Hochschulen etwa spiegelt sich dieses eindeutige Geschlechterprofil von Sekretariatsarbeit wider: die Ergebnisse der Studie zur Beschäftigung an Hochschulen (Banscherus u.a. 2017: 84) zeigen, dass die weibliche Besetzung in der Sekretariatsarbeit mit 99 Prozent beinahe total ist.

Die auf dem Arbeitsmarkt vorherrschende Verquickung von Geschlecht, Arbeit und Ungleichheit (Gottschall 2018) zeigt sich also in der Sekretariatsarbeit besonders eklatant. Empirisch kann Sekretariatsarbeit eindeutig als Extrembeispiel des horizontal geschlechtlich segregierten Arbeitsmarkts gelten: »secretarial work is probably the most persistently female of all occupations« (Silverstone/Towler 1983: 32).

1.3.3 Vergeschlechtlichte Arbeitsinhalte und -beziehungen

Auch heute noch arbeiten weibliche Beschäftigte vorrangig in der Kindererziehung, in Pflegeeinrichtungen oder als Sekretärin und Arzthelferin. Schon früh wurden diese für Frauen üblichen Branchen und Berufe auch *arbeitsinhaltlich* in ihrer Geschlechtsspezifik analysiert (zentral: Ostner 1978). Das Gemeinsame dieser Bereiche wird darin gesehen, dass dort reproduktive der häuslichen Arbeit ähnelnde, dienende und emotional fordernde Tätigkeiten verrichtet werden (Hochschild 1989). Unterstellt ist oftmals, dass Frauen wegen ihrer Rolle als (potenzielle) Ehefrau und Mutter und ihrer Zuständigkeiten im Haushalt besonders dafür geeignet seien. In der Konsequenz gäbe

14 Die Mehrheit der beschäftigten Frauen arbeiten laut Mikrozensus 2004 in »nur« fünf Berufsgruppen: Deutschlandweit arbeiteten insgesamt 8,15 Millionen Frauen vorrangig in Büroberufen, im nicht-ärztlichen Gesundheitswesen (z.B. Arzthelferin), als Verkäuferinnen, in den sozialen Berufen (z.B. Erzieherin, Altenpflegerin) und in Reinigungs- und Entsorgungsberufen (Corneließen 2005: 137f).

es einen *sex spill over* von der Rolle in der Privatsphäre zur Rolle in der Erwerbssphäre (Kelly/Stambaugh 1991).

Es soll an dieser Stelle nicht diskutiert werden, ob sich die geschlechtliche Segregation tatsächlich auf unterschiedlich herausgebildete Fähigkeiten zurückführen lässt. Entscheidender sind vielmehr die vergeschlechtlichten Zuschreibungen von Eigenschaften wie Fürsorglichkeit, Empathie, Intuition, Geduld, Unterwürfigkeit, und flinke Finger zu haben, also die *Annahme* einer Geschlechterdifferenz hinsichtlich der für den Arbeitsmarkt verwertbaren Kompetenzen. Denn auf Basis dieser Erwartungen werden Frauen für bestimmte Jobs bevorzugt – mit dieser Perspektive stehen die Arbeitsanforderungen im Fokus und verweisen auf die Arbeitsinhalte der Tätigkeit.

Während unmittelbare Fürsorgetätigkeiten – vermehrt unter dem Schlagwort Care-Work zunächst im angelsächsischem Sprachraum behandelt (Crompton 2002; England 2005; Le Bihan u.a. 2013) – dank der Frauen- und Geschlechterforschung vergleichsweise gut untersucht sind und an die historische Hausarbeitsdebatte anknüpfen (Aulenbacher 2013: 42; Becker-Schmidt 2011), sind assistierende Tätigkeiten in nicht als Care-Work zu identifizierenden Branchen nicht systematisch erfasst. Dennoch trifft auf Assistentinnen das einende Kriterium der Orientierung an den Bedürfnissen anderer als »other-centred norm« zu (Lynch/Walsh 2009: 1; ähnlich: Senghaas-Knobloch 2008). Arzthelferinnen und Rechtsanwaltsgehilfinnen sollen eben helfen, zuarbeiten (Holtgrewe 2001: 1). Nicht zuletzt in der Sekretariatsarbeit herrschen arbeitsinhaltlich »dienende« Tätigkeiten vor, da die Funktion der Sekretärinnen darin besteht, ihrem/r Vorgesetzten die Arbeit zu erleichtern. Sogar über ihr Soll hinaus würden Sekretärinnen das fürsorgliche *Nurturing* ihrer Arbeitskolleg_innen und Vorgesetzten übernehmen (Kennelly 2006), darunter fallen insbesondere Tätigkeiten wie Geschenke einkaufen für die Familienmitglieder des Chefs, seine Kinder abholen oder Einkäufe erledigen. Hierbei verschwimmen die Grenzen zwischen Haus- und Erwerbsarbeit vollends (vgl. Pringle 2013: 75f): »typing is seen as something every woman can do – like washing up!« (Pringle 1988: 3), und werden unter natürliches Arbeitsvermögen subsumiert.

Auch wenn die empirische Realität dem nie zur Gänze entsprochen hat, bedient gerade das lange Zeit praktizierte räumliche Modell von Sekretariatsarbeit als Vorzimmersekretariat für einen – meist männlichen – Vorgesetzten die Hausarbeitsanalogie, indem sie nach außen mit ihrem Erscheinungsbild die Tadellosigkeit des Betriebs/der Arbeitseinheit repräsentiert und nach Innen für ein heimeliges Arbeitsumfeld sorgt und den Chef vor

störenden Einflüssen abschirmt. Ähnlich einer imaginierten idealen Ehefrau und Mutter, kümmert sich die Sekretärin um das leibliche Wohl des Gatten respektive Chefs und um die Versorgung von Kindern und Haushalt respektive Abteilung, gilt als empathische Seele des Betriebs, ist dem Weisungsbefugten treu ergeben und bietet ihm im Büro ein verlässliches geordnetes zweites Zuhause (Pringle 1988: 213ff; Stahr 1989: 138f). In der engen auf Loyalität basierenden Dyade soll sie sich etwa im Gros der betrieblichen Praxis entsprechend der Arbeits- und Urlaubszeiten des Dienstvorgesetzten zur Verfügung halten und sich insbesondere nach seinem Arbeitsstil richten. Gesetzt wird hierbei folglich auf eine freiwillige Unterordnung und Anpassungsfähigkeit (siehe etwa Blake u.a. 1985).

Es hält sich die Wahrnehmung über Sekretariatsarbeit als frauen*gemäße* Arbeit, in der weibliche Rollenerwartungen vorherrschen und ein spezifisch weibliches Arbeitsvermögen zum Einsatz kommt (vgl. Holtgrewe 1997: 266ff). In Ratgeber- und Managementliteratur, Prosa und Pornosparten lebt der sexualisierte Familiensymbolismus fort. Servilität, Empathie, Attraktivität und Organisationsfähigkeit werden darin als typische weibliche Eigenschaften für die Verwertung in der Sekretariatsarbeit geschätzt. Indessen waren schon in den 1980er Jahren nicht nur die skizzierten Idealtypen *office wife* und *sexy secretary* gefragt, sondern es bildete sich ein Diskurstyp der Sekretärin als aufstrebende Karrierefrau heraus (vgl. *career women* Pringle 1988: 16f).

In einem gesellschaftlichen Umfeld, in dem von einer Entgrenzung der Lebenssphären, hoher Frauenerwerbsbeteiligung und einer umfassenden Gleichstellungsgesetzgebung ausgegangen werden kann – Elemente, welche eine eindeutige frauenspezifische auf den Haushalt gerichtete Sozialisation unterterminieren und die traditionelle Geschlechterasymmetrie brüchig werden lassen könnten (vgl. Kuhlmann u.a. 2013), ist nun zu untersuchen, inwiefern sich hinsichtlich Arbeitsinhalt und Arbeitsbeziehungen ein Wandel der Geschlechtsspezifik der Tätigkeit ergibt. Das dürfte für das verwertete Arbeitsvermögen und seiner Bewertung relevant sein.

1.4 Bürorationalisierung: Wandel der Sekretariatsarbeit

Die Rede vom Ende der Arbeit und der ewig wiederkehrenden technologischen Revolution, die zu papierlosen Büros und zu massivem Personalabbau führen solle, wiederholt sich im gesellschaftlichen Diskurs. In der wirtschaftsphilosophischen Organisationsforschung wird getitelt: »Brauchen wir eigentlich noch Sekretärinnen?« (Priddat 2010); und das *Wall Street Journal* brilliert sogar mit dem Drohszenario des Jobverlusts durch Robotisierung: »White-Collar Robots Are Coming for Jobs«.[15] Wissenschaftlich steht aber vielmehr der Wandel der Tätigkeit und seine Auswirkungen für die Qualifizierung zur Debatte, als ihr Wegfall durch Techniksubstitution.

Die Zielstellung der nächsten Abschnitte besteht angesichts der Forschungsdefizite darin, Analysen und Studien zur *Rationalisierung von Büro- und Dienstleistungsarbeit* (1.4.1, 1.4.2) für die Sekretariatsarbeit fruchtbar zu machen und die gegenstandsbezogenen empirischen Untersuchungen zu integrieren (1.4.3), sowie Forschungsbedarfe zu identifizieren. Der Mangel an einem spezifischeren Forschungsstand bedingt, dass vom Allgemeineren, also der Rationalisierungsproblematik einfacher Verwaltungsarbeit auf die konkrete Sekretariatsarbeit geschlossen werden muss.

Im Folgenden wird aufgezeigt, dass die aktuellen Wandlungstendenzen auf einen Rationalisierungsdruck zurückgehen, unter dem Dienstleistungstätigkeiten (in Büro und Verwaltung) stets stehen. Dies belegen Querverweise auf Besonderheiten der Rationalisierbarkeit von Dienstleistungen, die zu Beginn Erwähnung finden (1.4.1) sowie auf das als *New Public Management* bezeichnete Leitbild aktueller Rationalisierungsmuster im öffentlichen Dienst (1.4.2). Die darin angewandten Leitprinzipien Personalabbau, Dezentralisierung und zunehmender Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (vgl. Bogumil u.a. 2013; Dröge u.a. 2008) bilden auch die Rah-

15 Richard Baldwin, The Wallstreet Journal, 16.03.2021, https://www.wsj.com/articles/white-collar-robots-are-coming-for-jobs-11548939601

menbedingung für die Veränderungen der Sekretariatsarbeit. Der hiesige Analysefokus liegt dabei insgesamt auf dem öffentlichen Dienst (Begründung des Forschungsfeldes in 3.2) – auch wenn der privatwirtschaftliche Bereich im Fokus der arbeits- und industriesoziologischen Untersuchungen von Büro, Verwaltungen und Dienstleistungen steht (Baethge/Oberbeck 1986; Boehm u.a. 1982; Kocka 1981).

1.4.1 Das Rationalisierungsdilemma von Gewährleistungsarbeiten im Büro

Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf den arbeitssoziologischen Begriff von Rationalisierung als durch kapitalistische Konkurrenz ausgelöste und auf der Basis kalkulierender Überlegungen erfolgende Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz und Gewinnmaximierung eines Unternehmens oder einer Verwaltung (Minssen 2017: 268).

Unterschieden wird vornehmlich in technische und organisationale Rationalisierung, worunter der Einsatz moderner Technik und daher Technisierungs-, Automatisierungs- und Digitalisierungsprozesse einerseits (vgl. Pfeiffer 2018) und die Optimierung von Betriebs- und Verwaltungsabläufen und der Arbeitsorganisation zum Zwecke der Kontrolle der Arbeitenden andererseits (vgl. Moldaschl 2018: 360) verstanden werden. Sie sind jeweils gerichtet auf eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität und/oder einer Verringerung der Gesamtkosten. Hinsichtlich des Arbeitskräfteeinsatzes existieren im Wesentlichen zwei Rationalisierungsmöglichkeiten: erstens die »Verdichtung der Arbeit« (MEW 23: 432) bzw. die »Steigerung des Intensitätsgrads der Arbeit« (MEW 23: 440), also *Arbeitsintensivierung*, und die »Verlängerung des Arbeitstags« (MEW 23: 440), also *Arbeitsextensivierung*. Die Suche nach Rationalisierungsstrategien wurde zunächst auf den Bereich industrieller Produktion angewandt, insbesondere unter Bezugnahme auf Taylors *Scientific Management*. Erst seit den 1960er Jahren entdeckte die Industrie in der Bundesrepublik verstärkt Rationalisierungspotentiale in der sogenannten Kopfarbeit und in Dienstleistungen in der Verwaltung, insbesondere durch neue Bürotechnik (Pirker 1962, 1963). Die überproportional steigenden Verwaltungskosten schienen nicht länger tragbar – das Rationalitätsgefälle zwischen Verwaltung und Fertigung fand zunehmend Beachtung (»Rationalisierungsrückstand«, Berger/Offe 2018: 221f).

Die nachfolgende Bestimmung des spezifischen *Rationalisierungsdilemmas* (Berger/Offe 2018) von Dienstleistungen (im öffentlichen Dienst)[16] unterstützt die Deutung von Wandlungsprozessen in der Sekretariatsarbeit und soll daher als Hintergrundfolie dienen. Denn die Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit weist einige Besonderheiten auf, die zu spezifischen Methoden führen und denen Barrieren der Substituierbarkeit durch tayloristische Rationalisierung innewohnen (schon früh: Böhrs 1958). Diese Rationalisierungsschwellen werden durch die Eigenheiten des öffentlichen Dienstes potenziert. Es stand etwa für die Rationalisierer zur Frage, ob EDV-Technik als Fluch oder Segen wirkte:

> »Die […] technischen Neuerungen in der Computertechnik lösten stets neue Euphoriephasen aus, denen auch immer wiederkehrende Ernüchterungen nichts anhaben konnten, wenn die in die Datenverarbeitung gesetzten Erwartungen regelmäßig nicht erfüllt wurden.« (Schwarte-Amedick 2005: 68).

Verwunderung rief dabei häufig der Sachverhalt hervor, dass die zum Zwecke der Personalkostenersparnis eingesetzten EDV-Anlagen zwar bestimmte Arbeitsplätze »einsparten«, aber andere neu erschaffen werden mussten (Berger/Offe 1981: 272). Ganz abstrakt verweist das auf die *Grenzen der Ersetzbarkeit menschlicher Arbeitskraft durch Technisierung*. Letztere bleibt nämlich auf menschliches Wissen in der Bedienung angewiesen. Damit ist die Handlungsqualität menschlicher Arbeit für die *Bewältigung von Unwägbarkeiten* als wichtige Ressource begriffen (Pfeiffer 2018: 345). Für die Arbeit von weiblichen Assistentinnen in Kleinstbetrieben weist Holtgrewe (1997) eben diesen Befund nach: die Technikadaptation an die betriebliche Umwelt wird von den Subjekten immer neu hergestellt (vgl. 1.1).

Aus ebendiesen Beobachtungen entwickelten Berger und Offe eine Systematik der Dienstleistungsarbeit, welche die Rationalisierungshemmnisse grundlegender erklärt: Der implizierte Zweckbezug von Dienstleistungsarbeit als »Gewährleistung«, also die

16 Dienstleistungsarbeiten sind bestimmt durch 1) gering standardisierte erst vor Ort definierbare Arbeitsaufgaben, und 2) die Erforderlichkeit von »Reservequalifikationen«. Die Gemeinsamkeit bestehe darin, dass sie sämtlich mit der Sicherung, Bewahrung, Verteidigung, Überwachung und Gestaltung der historischen Verkehrsformen und Funktionsbedingungen einer Gesellschaft zu tun haben; ihr unterscheidendes Merkmal sei damit die »Instandhaltung von etwas« (Berger/Offe 2018: 219).

»strategische Orientierung an Risiken, Störungen, Unregelmäßigkeiten, Unsicherheiten, Unwägbarkeiten der natürlichen, technischen und gesellschaftlichen Umwelt, die absorbiert und verarbeitet […] werden müssen« (Berger/Offe 1981: 265f),

bedinge, dass nicht nur Effizienz, sondern vielmehr *Effektivität* die Maßgabe der Rationalisierungsanstrengung sein müsse. Die Arbeit kann als Vermeidung von Störungen und Abweichungen von einer Normalität (etwa des Betriebsablaufs) oder als Abwehr spezifischer Risiken charakterisiert werden und steht so unter dieser prinzipiell negativen Funktionsbestimmung. Eine Verkäuferin muss stets für Kauflustige bereitstehen, genauso wie Empfangspersonal und Pförtner für zu unkalkulierbaren Zeiten eintreffende Gäste, Kunden und Störenfriede; und der Bedarf an einem Hausmeister ergibt sich aus unabsehbar anfallenden Reparaturarbeiten. Daraus erwächst ein *Rationalisierungsdilemma* dergestalt, dass eine »strukturelle Notwendigkeit der Bereithaltung von Überkapazitäten der Dienstleistungsproduktion« (Berger/Offe 2018: 236) existiere. Diese Notwendigkeit stünde dem gelegten Maßstab der Kostenersparnis im Weg, von dem sich ein Unternehmen oder eine Organisation aber auch nicht unabhängig machen könne.

Für staatlich organisierte Dienstleitungen gilt zudem, dass sie weder durch ihre »Erträge« noch durch ihre fiskalischen Kosten, sondern durch Kriterien des Bedarfs einer Gesellschaft an ihnen und der Effektivität ihrer Verrichtung gesteuert sind (Berger/Offe 2018: 231). Öffentliche Dienstleistungen sind damit noch lange nicht frei von Rationalisierungserwägungen, die auf Effizienz gerichtet sind, nicht zuletzt weil sie als vermittelte »falsche Kosten« des gesellschaftlichen Reproduktionsprozesses vorkommen und immer ein Minus in der Staatskasse darstellen (MEW 24: 133ff).

Nach diesem grundsätzlichen Rationalisierungsdilemma, werden nun konkrete technische Rationalisierungen in den Blick genommen. Gerade die *Technisierungsentwicklung von Büroarbeit* ist verhältnismäßig gut belegt:[17]

In den 1970er Jahren erweiterte sich der Einsatz von EDV-Technik fortwährend: »Die Computeranwendung erzielte neben dem kommerziellen Sektor nun auch in der öffentlichen Verwaltung den Durchbruch.« (Schwarte-Amedick 2005: 70). Damit hat sich die Laufzeit von Bearbeitungsvorgängen zwar entscheidend verkürzt, womit üblicherweise Arbeits-

17 Auch Veränderungen der auf Kontrolle gerichteten *Arbeitsorganisation* werden am Rande in den Blick genommen. Tendenzen zur Separierung von Großraumbüros und Chefetagen stellten eine räumliche Spielart (Fritz 1982) für eine systemische Rationalisierung der gesamten Bürokommunikation dar (vgl. Baethge/Oberbeck 1986).

verdichtung einhergeht. In den 1980er Jahren stieg der sogenannte »Automatisierungsgrad«[18] im Bürobereich auf etwa 45 Prozent (Troll 1982: 487).

Aber entgegen der Annahme in den 1960er Jahre, dass die Automation den Menschen bei der Berechnung, Verbuchung, und Kontrolle der Information ersetzten (Pirker 1962: 146), wurde qualifiziertes Personal nicht überflüssig. Gerade interaktionsnahe und unstetige Arbeitsaufgaben, bei deren Vollzug man sich an Situation bzw. Kunden und Kollegen anpassen muss, sind in wesentlich geringerem Maße »bürokratisierbar« als die Aufgaben in der Datenverarbeitung (Berger/Offe 2018: 244f).

Es wurde darüber hinaus davon ausgegangen, dass diese Technisierung erhebliche Dequalifizierungsprozesse in Gang setzen würde (vgl. Moldaschl 2018: 366). Die Ambivalenz der Technikentwicklung im Hinblick auf die Qualifikationsanforderungen lässt sich aber schon anhand von Untersuchungen über die Einführung von Mikroelektronik im Büroalltag von Angestellten in den 1980er Jahren belegen (Baethge/Oberbeck 1986; Weltz/Lullies 1983). Diese zeigten entgegen der frühen Annahmen, dass technikbasierte Rationalisierung nicht in jedem Fall mit Dequalifizierung einhergeht. Gegen die *Dequalifizierungsannahme* spricht zudem, dass Aneignungserfordernisse und Ansprüche an die Selbststätigkeit der Arbeitenden (PAQ 1981: 474ff, zitiert nach Pfeiffer 2018: 333) erwachsen. Parallel entsteht also Professionalisierung für einige wenige, während für die meisten Dequalifizierung aus der technischen und organisationalen Rationalisierung resultiert, sie also zu »Rationalisierungsverlierer[n]« (Kern/Schumann 1984: 23) werden. Durchgesetzt hat sich diese sogenannte *Polarisierungsthese* (vgl. Moldaschl 2018: 368) bezüglich der Qualifikation der Arbeitenden mit der umfassenden empirischen Untersuchung »Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein« (Kern/Schumann 1977), die für den Bereich der Bürotätigkeit schon von Jaeggi und Wiedemann (1963) ähnlich formuliert worden war.

In der Debatte um Rationalisierungseffekte auf die Qualifizierung wird *Professionalisierung* als das Pendant zu Dequalifizierung verstanden (und bezieht sich nur lose auf den engeren Professionsbegriff)[19], in dem Sinne, dass Elemente professioneller Arbeit zunehmen, in denen

18 Damit ist der Anteil der Arbeitsleistung, die am Rechner getätigt wird, bezeichnet worden.

19 Den Begriff *Profession* reserviert die einschlägige Literatur meist für Berufe mit ausgeprägtem Sozialprestige durch ihre Qualifikationsstandards und Kontrollchancen, mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen auf Arbeitsinhalte und Kompetenzen, Interaktionen mit Klienten oder ihre betriebliche und gesellschaftliche Funktionalität (Demszky/Voß 2018: 489ff; Gildemeister 1987: 74ff).

»nur die Ziele der Tätigkeiten einigermaßen fest[liegen]. […] Weil die zu bearbeitenden Aufgabenstellungen und die zu entwickelnden Problemlösungen verschiedenartig sind, können die Vorgehens- und Verfahrensweisen nicht ein für allemal festgelegt und standardisiert werden« (Heisig 2005: 41).

Im Hinblick auf die Folgen von Digitalisierung auf die Organisationsformen von Dienstleistungsarbeit, lassen sich verschiedenartige Tendenzen ausmachen: Zum einen hat die sogenannte »digitale Transformation«, in der die »digitale Informationsebene« zum Zentrum von Steuerungs- und Produktionsprozessen wird, auch die Kopfarbeitsbereiche der Angestellten erreicht, in dem eine Übertragung von Lean-Methoden aus der Fertigung und Softwareentwicklung stattfindet (Boes u.a. 2016). Zum anderen wird eine zunehmende Standardisierung festgestellt, deren Gründe in der Vermarktlichung und Internationalisierung von Dienstleistungen gesehen werden (Baukrowitz 2012: 136). Dienstleistungen müssen zu einem »wettbewerbsfähigen Produkt« (ebd.: 137) werden, welches zunehmend an Dienstleistungsunternehmen ausgelagert wird. Die gegenläufigen Rationalisierungsstrategien müssen sich dabei nicht ausschließen. Es kann aber eine Expansion posttayloristischer Formen der Arbeitsorganisation seit den 1990er Jahren diagnostiziert werden, die betriebliche (De-)regulierung der Arbeit, und Zugriffe auf Subjektpotentiale und Qualifikationsreserven umfasst, während tayloristische Methoden wie Standardisierung und Arbeitszerlegung auch weiterhin Anwendung finden.

Nicht ganz unerheblich ist dabei, dass die *Informatisierung zur Frauenfrage* geworden ist: sie sind Bedienerinnen und nicht Entwicklerinnen der Technik, und verrichten daher meist am Computer stark zergliederte Arbeitsschritte (Holtgrewe 1989: 8ff). Konkret vollzieht sich seit den 1980er Jahren eine fortdauernde Polarisierung der Qualifikationsstruktur der Büroangestellten im Schreibdienst in männliche Sachbearbeiter mit Qualifikationsgewinnen und weibliche Maschinenschreiberinnen in Großraumbüros – eine geschlechtsspezifische Entzweiung der Büroarbeit, die zur »Hebung der Männerarbeit« beigetragen habe (Holtgrewe 1989: 54; vgl. 1.3.1). Auch Aulenbacher (2018: 452) kommt zu dem Schluss, dass neue Rationalisierungsmodi Arbeitsteilungen im Geschlechterverhältnis aufnehmen. Zu dieser Form betrieblicher Rationalisierung gehört immer, dass diese »dequalifizierten« Restarbeiten auch niedriger entlohnt werden (können).

1.4.2 Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes: Personalabbau, Dezentralisierung, Digitalisierung

Dieses Teilkapitel ergänzt die vorherig beschriebenen Rationalisierungen der Büroarbeit und Dienstleistungsarbeit allgemein um ihre spezifischen Kontextbedingungen im öffentlichen Dienst, insbesondere der Hochschulen, der für einen signifikanten Teil der tarifbeschäftigten Sekretärinnen relevant ist und den organisationalen Rahmen für den Forschungsgegenstand bildet.

In der Bundesrepublik wird spätestens seit den 1990er Jahren über Rationalisierungsdefizite und die bürokratische Schwerfälligkeit der öffentlichen Verwaltung geklagt. Seitdem bezieht man sich in den Modernisierungsbemühungen auf das internationale Leitbild des *New Public Management* (NPM) als betriebswirtschaftlich inspirierte Management-Lehre, nach dessen Grundprinzipien Reformen zur Umstrukturierung der internen Prozesse und Strukturen der Organisationen insbesondere auf kommunaler und Landesebene durchgesetzt wurden. Auffällig ist, dass die eingerichtete »Konkurrenzbürokratie« (Bogumil/Jann 2009: 242) auf der Annahme beruht, dass Wettbewerb zu mehr Effizienz führt als Planung und Steuerung (Schedler/Proeller 2000: 59), die dem neoliberalen Ideologiekanon entstammt. Die als »Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes« (Czerwick 2007) bezeichneten Umstrukturierungen transformieren die hierarchisch-bürokratische Steuerung angelehnt an den Weberschen Idealtypus hin zu einer ergebnisorientierten, transparenten und dezentralen Steuerung durch die Übernahme privatwirtschaftlicher Techniken und Maßstäbe.

Die Zielstellungen lassen sich zusammenfassen als Verbesserung der Qualität, Effizienz und Effektivität der Dienstleistungsproduktion mittels interner Vermarktlichung und Dezentralisierung der Verwaltungseinheiten; stärkerer Kundenorientierung, Leistungsorientierung, Anreizsystemen und Eigenverantwortung in der Personalpolitik; Modernisierung des Rechnungswesens und Einführung von *controlling* zur Ergebnissteuerung sowie des flächendeckenden Einsatzes neuer Informations- und Kommunikationstechniken (Bogumil/Jann 2009; Czerwick 2007; Schedler/Proeller 2000).

Von einer durchgängigen Umsetzung dieser Prinzipien kann nicht gesprochen werden, und eine Vielzahl von Verwaltungsreformen befördert Unübersichtlichkeit (Schedler/Proeller 2000). Tatsächlich sind der Fortbestand des Beamtenstatus und die relativ gering ausgeprägten Leistungselemente hinsichtlich der individuellen Besoldung und Gehälter sogar Beleg für

eine Kontinuität tradierter Steuerungskonzepte (Briken u.a. 2014: 125; Tondorf u.a. 2002: 11; vgl. 3.2.1).

Für Gemeindebedienstete stellen aber Kißler und Wiechmann (2010) etwa fest, dass der durch NPM bedingte Personalabbau und die Arbeitsverdichtung sich mit höheren Anforderungen an Qualifikation verbinden.

Hinsichtlich des Standes der *Digitalisierung* zeigt sich etwa in Kommunalverwaltungen, dass die Entwicklung von E-Government nicht weit fortgeschritten und eine elektronische Aktenführung bisher kaum verbreitet ist (Schmid/Wilke 2016). Auch die schon in den 1980er Jahren problematisierten »Medienbrüche« (Matheja/Sorg 1987: 74) – zwischen Telefon, Email, auf PCs gespeicherten Daten und solchen, die in Datennetzwerke eingepflegt sind – scheinen fortzubestehen. Wenn Anspruchsdenken und technische Umsetzung auseinanderfallen hält das einen *Zuwachs an Anpassungsleistungen* für die Beschäftigten bereit. Weit fortgeschritten sind hingegen *Dezentralisierungen* der Verwaltungseinheiten in Kommunen und auch in Hochschulen, die mit der Stärkung wettbewerblicher Verteilungsinstrumente und Budgetierung einhergehen.

Auf der Ebene der *Personalpolitik* verdienen insbesondere die Dienstrechtsreformen von 1997 und 2005 Beachtung, da die Bedeutung des Personals (als Leistungserbringer und Kostenfaktor) für jede Verwaltungsreform erkannt wurde und sie unmittelbaren Einfluss auf Bezahlung, betriebliche Stellung, organisatorische Verankerung und Aufgabenbereiche der Beschäftigten haben. Gerade der am 1. Oktober 2005 in Kraft getretene TVöD zeichnet diese Reformen mittels der auf Leistungskriterien basierenden Entgeltordnung nach, wird aber selten im Zusammenhang mit den NPM-Verwaltungsreformen behandelt (vgl. Czerwick 2007: 27f; vgl. 3.2.1).

Nachweislich ist indessen ein massiver *Personalabbau* im Bereich der Tarifbeschäftigten seit den 1990er Jahren bei den Ländern, worunter Hochschulen aber auch Gemeinden fallen (Banscherus u.a. 2009: 27). Infolgedessen ist der Personalkostenanteil am jeweiligen Gesamthaushalt deutlich gesunken, und von flankierenden Maßnahmen wie der Verlängerung der Arbeitszeiten, der Absenkung der Eingangsgehälter, Verzögerungen von Beförderungen etc. unterstützt worden. Gerade weil die Kosteneinsparung das vorrangige Ziel dieser personalpolitischen Maßnahmen ist (Czerwick 2007: 139), kann davon ausgegangen werden, dass der finanzielle Spielraum in Gehaltsentscheidungen deutlich eingeschränkt ist.

Kompensiert wird der Personalabbau vor allem durch eine intensivierte Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie und eine *Erhöhung der Leistungsanforderungen*. Der DGB kritisierte in seiner Stellungnahme zum Strukturreformgesetz 2005 schon die voraussichtliche Steigerung des Arbeitsdrucks auf die Beschäftigten (DGB-Bundesvorstand 2005).

Zudem wird eine *Flexibilisierung des Personaleinsatzes* diagnostiziert (Czerwick 2007: 138), die im Zusammenhang mit der relativ sicher beschäftigten Stammbelegschaft gesehen werden muss. Denn der hohe Anteil befristeter Beschäftigungen dient vor allem als Instrument zur flexiblen Anpassung des Personals an temporär bestehende Bedarfe und ist somit auch als erfolgreicher Versuch der Umgehung der besonderen Kündigungsregelungen des öffentlichen Dienstes zu werten (Banscherus u.a. 2017: 54).

Diese Angleichung zur Beschäftigungssituation bei privaten Arbeitsgebern unterläuft den Ruf des öffentlichen Dienstes als zwar niedrig bezahlenden, aber Sicherheit bietenden Arbeitgeber, der für viele Beschäftigte ausschlaggebend gewesen ist. Briken u.a. (2014) sprechen sogar von einem durch Liberalisierung bedingten Wechsel des Beschäftigungsregimes.

Gerade im *Hochschulbereich*[20] (Ambrosy u.a. 1997; Banscherus u.a. 2009, 2017; Schubert 2008; Wilkesmann/Schmid 2012) steht weniger die ausgeprägte Subjektbezogenheit der Arbeit der wissenschaftlich Beschäftigten, ihrer Eigenständigkeit und ihrer flexiblen Arbeitszeitregelungen in der Kritik, sondern die Dezentralisierung und Outputorientierung (Schubert 2008: 20ff).

Da die Mittel*verwendung* nun der Hochschule selbst obliegt und der staatlichen Regulierung nur mehr die Zuteilung von sogenannten Globalhaushalten zukommt (Kostenrechnung statt Kameralistik), vollzieht sich in der jeweiligen Organisation eine Stärkung der hierarchischen Struktur, um die Steuerungsfähigkeit zu erhalten, bei gleichzeitiger Vermarktlichung des Bezugs der jeweiligen Abteilungen untereinander (Banscherus u.a. 2017: 56). In der Mittelvergabe sind Fakultäten und andere Hochschuleinrichtungen in einen Wettbewerb zueinander gesetzt, was sich besonders in der internen Mittelvergabesysteme nach Leistungsindikatoren (Schubert 2008: 36) in der kompetitiven Drittmittelabhängigkeit niederschlägt (Ambrosy u.a. 1997). Beispielsweise hat sich das drittmittelgetragene Hochschulpersonal seit den 1990er Jahren bis 2014 beinahe verdoppelt hat (Banscherus u.a. 2017: 52).

---

20 Dieser Fokus dient der Bebilderung der NPM-Verwaltungsreformen allgemein und als konkrete Rahmung der Arbeitsrealität von Sekretärinnen des Samples.

Tendenziell stellen einschlägige Studien die Situation des Wissenschaftsbereichs und des Führungspersonals in den Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. Blümel 2010; beispielhaft etwa Lohr u.a. 2013; Wilkesmann/Schmid 2012; siehe auch insgesamt die Zeitschrift Hochschule). Dabei bleibt unbeachtet, dass gerade das *nicht-wissenschaftliche Personal* die fortlaufenden Umstrukturierungen erstens implementieren muss und zweitens selbst Opfer von Personaleinsparungen sind (Blümel 2010: 160f). Professionalisierungstendenzen werden in der Folge nur für die Ebenen des Hochschulmanagements diskutiert (etwa Blümel u.a. 2011). Doch es ist wichtig, dass

> »in dem Maße in dem die Planungs- und Kontrollerfordernisse an die Universitätsakteure durch das zusätzliche Maß an Autonomie steigen, sich auch der Bedarf an fundierter [zu bearbeitender] Information [erhöht]« (Schubert 2008: 27).

Damit steigen also die Notwendigkeiten die Ressourcenbewegungen intern zu erfassen, die Personalpolitik vermehrt nach Kostenkriterien zu planen und der Rechenschafts- und Dokumentationspflicht nachzukommen (Banscherus u.a. 2017: 42). Auch im Bereich der Lehrveranstaltungsbewertungen, des Campusmanagements und des Bibliotheksmanagements ist mehr digitale Information zu verarbeiten (Ambrosy 2012) bei gleichzeitigem Personalabbau auch in der Sachbearbeitung. Das verlangt den Beschäftigten neue Kompetenzen in Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) und erhöhte Anforderungen ab, auch um die Widersprüche parallel existierender Steuerungsmodi und undurchsichtige Zuständigkeiten zu kompensieren (Banscherus u.a. 2017: 56).

Arbeitsorganisatorisch kommt es zudem durch die Einrichtung von neuen Abteilungen innerhalb der Hochschuladministration und Projektbereiche zu einer stärkeren Ausdifferenzierung beispielsweise in den Bereichen Qualitätssicherung, Forschungsmanagement, Hochschulkommunikation, Fakultätsmanagement sowie Career Services. Dadurch haben erhebliche Qualifizierungsprozesse innerhalb der Gruppe des nichtwissenschaftlichen Personals stattgefunden, deren Konsequenzen noch nicht abzusehen sind. Es wird aber von einem Abbau im einfachen Dienst des Verwaltungspersonals gegenüber einer Stärkung des höheren Dienstes ausgegangen (Blümel 2010: 157). Inwieweit »Gender-Effekte« – also geschlechtsspezifische Betroffenheiten von der (Dienstrechts-)reform – vorliegen, ist nur für wissenschaftliches Personal untersucht (etwa Bröcker/Priddat 2003), wiewohl die Auswirkungen auf das einfache Verwaltungspersonal alleine schon aufgrund des Überhangs an weiblichen Beschäftigten geschlechtsspezifischer Natur sein dürften.

1.4.3 Anstieg von Leistungsanforderungen im Sekretariat

Auch für Sekretärinnen dürften die konstatierten Rationalisierungsstrategien von Dezentralisierung, Personalabbau und Informatisierung also Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit haben. Die aus Ermangelung an valider Empirie resultierende Schwierigkeit die konkreten Wandlungstendenzen zu identifizieren, verlangen den Rückbezug auf die in aufgeführten Statistiken untersuchte Gruppe der VBT (Verwaltungsbeschäftigte und Sekretärinnen, Bibliotheksangestellte und Technischen Angestellten an Hochschulen).[21]

Die Expert_inneninterviews der Studie von Banscherus und anderen (2009: 28) bezeugen einen deutlichen *Stellenabbau im Bereich des Verwaltungspersonals*, insbesondere in den Fachbereichen, auch wenn nachgewiesenermaßen die Zahl der VBT-Beschäftigten nach einer Phase der rückläufigen Entwicklung seit 2005 wieder deutlich erhöht wurde, was auch auf den Ausbau des gehobenen Dienstes zurückzuführen ist. Möglicherweise vollzieht sich also eine Akademisierung der wissenschaftsunterstützenden Bereiche (genauer zur Personalentwicklung im VBT-Bereich bei Banscherus 2017: 22ff).
Der für den öffentlichen Dienst und Hochschulen korrekte Befund der *Flexibilisierung der Beschäftigung* betrifft vermutlich nicht die Dimension der Befristung in den Sekretariaten. Zumindest konnte ein mit 93 Prozent ungewöhnlicher hoher Anteil an *unbefristeten Beschäftigten* an der Goethe-Universität ausgemacht werden (Blättel-Mink 2014: 17). Entsprechend der These, dass die (weiblichen) Gewährleistungsarbeiten als Qualifikationsreserven nutzbar sind (Berger/Offe 1981; Holtgrewe 1989), hat ein hoher Anteil der befragten Sekretärinnen einen Hochschulabschluss (Banscherus u.a. 2017: 92; Blättel-Mink 2014: 16) und ist damit *überqualifiziert.* Über ein Drittel schätzt sich hinsichtlich des formalen Bildungsgrades für ihre Tätigkeit auch selbst als überqualifiziert ein (Banscherus u.a. 2017: 92f). Zudem wurde das Problem unfreiwilliger Teilzeitbeschäftigung benannt, das sich in den vergangenen Jahren verschärft habe (ebd.: 101).

Im Rahmen der Ökonomisierungsprozesse etablieren sich Bereichssekretariate oder sogenannte *pooled secretariats* mit mehreren Vorgesetzten als

21 Gerade an Hochschulen wurde dem Ausbau der Gruppe formal hochqualifizierten Verwaltungsmitarbeiter, welche die zentralen administrativen und managerialen Aufgaben an Fakultäten und in zentralen Einrichtungen wahrnehmen, qualitativ und quantitativ eine höhere Priorität eingeräumt, als dem Ausbau, der Weiterbildung und der Konsolidierung des Bibliotheks-, technischen und sonstigen Personals, worunter auch Sekretärinnen aller Ebenen subsumiert sind (Blümel 2010: 165).

neue Form der Arbeitsorganisation (Banscherus u.a. 2009), auch wenn die tradierte räumliche Organisation als Vorzimmersekretariat, welches eine engere Koppelung zu dem/r weisungsbefugten Vorgesetzten vorsieht, nicht zu verschwinden scheint. Während *pooled secretariats* ohne eine direkte Zuordnung denen zuarbeiten, die ohne permanent zugeteilte Sekretärin auskommen müssen und eine maximale Auslastung der Anwesenheitszeiten dadurch gewähren, dass jeweils anfallende Arbeiten wechselnd übernommen werden, bedeuten Bereichssekretariate die Zuordnung einer Sekretärin zu gleich mehreren Vorgesetzten, die anteilig auf ihre Arbeitskraft zugreifen dürfen. In beiden Fällen geht die Umstrukturierung meist auch mit einer räumlichen Trennung zu den Vorgesetzten einher.

Die Durchsetzung dieser arbeitsorganisatorischen Rationalisierungen im öffentlichen Dienst und die Auswirkungen auf die Arbeitsanforderungen sind bislang noch nicht untersucht. Oppen (2011: 2f) stellt aber für den öffentlichen Dienst prinzipiell fest, dass ein derartige Entkopplung persönlicher Beziehungen immer auch Autonomiespielräume bereithält, weil persönliche Loyalität hinter der professionalisierten Rolle zurücktrete.

Zweifelsohne nimmt in Technik und Verwaltung das Beschäftigungsvolumen – also die Summe der vertraglichen Arbeitszeit – in Relation zur Gesamtzahl der Beschäftigten ab (Banscherus u.a. 2017: 22), bei ansteigenden Aufgaben. Übersetzt bedeutet das einen *Anstieg von Leistungsdruck*.

Dass der Anteil eigenständiger und anspruchsvollerer Aufgaben in der Sekretariatsarbeit zunimmt und der Leistungsdruck steigt, wird auch subjektiv empfunden (Banscherus u.a. 2017, 2009; Blättel-Mink 2014). Dieser Befund stimmt mit Ergebnissen von Studien über Sekretariatsarbeit auch in anderen Branchen und Ländern überein, dürfte also nicht ausschließlich auf Ökonomisierungsprozesse im öffentlichen Dienst zurückzuführen sein (zu Frankreich, Deutschland und England, Truss u.a. 2013, 2009). Im Vergleich von Tätigkeitsbeschreibungen zeigt Blättel-Mink (2014: 23), dass vor allem drei Aufgabenbereiche an Bedeutung gewonnen haben: Drittmittelverwaltung (Kontenführung, Antragstellung und Kommunikation), Vorbereitung von Personaleinstellungen und die Anwendung von internetbasierten Informationssystemen, was umfangreiches Wissen in Verwaltungs- und Personalrecht, Finanzbuchhaltung sowie EDV-Fähigkeiten erfordert.

Zwei weitere Umstrukturierungen dürften maßgeblich zum Anstieg der Arbeitsanforderungen beigetragen haben. Erstens kommt es ohne direkten Personalabbau zu Mehrbelastungen, weil die Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter_innen und die Zahl der Studierenden relational stärker zuge-

nommen haben, während Verwaltungspersonal einfacher Laufbahngruppen abnimmt (Blümel 2010: 160f). Die Zunahme der Betreuungsleistungen dürfte daher rühren. Zweitens haben sich die veränderten Steuerungsanforderungen der Hochschule und die Dezentralisierung auch auf die Sekretariate ausgewirkt, indem Vorbereitungsaufgaben in den Bereichen der Finanzbuchhaltung, der Rechenschaftslegung und der Prüfungsorganisation in erheblichem Umfang weitgehend von Sekretärinnen der Institute und Lehrstühle übernommen werden (Banscherus u.a. 2009: 28). Das entspricht dem Befund, dass ein Zusammenwachsen von Verwaltung und Wissenschaft in dem Sinne vonstatten gehe, dass administrative Aufgaben in unmittelbaren Umfeld der Kernarbeitsbereiche Lehre und Forschung zur Erfüllung ihres Organisationszwecks angesiedelt sind (Banscherus u.a. 2017: 41).

Die fortschreitende Digitalisierung äußert sich in der Verwaltungs- und Büroarbeit in zahlreichen Kommunikations- und Verwaltungsprogrammen. Der Einsatz von IKT-Systemen basiert auf integrierten Systemen wie Campus Management, Enterprise Resource Planning, Bibliotheksmanagementsystemen sowie SAP (Ambrosy 2012; Ambrosy u.a. 1997), deren Bedienung die Sekretärinnen zumindest rudimentär beherrschen müssen, auch wenn die Programme keineswegs flächendeckend implementiert sind (Banscherus u.a. 2017: 68).

Insgesamt scheint es also durch *indirekten Stellenabbau* und *Digitalisierung* ein Zuwachs von Leistungsanforderungen zu geben. Die oftmals überqualifizierten und durch lange Betriebsbindung erfahrenen Sekretärinnen könnten dafür als Qualifikationsreserve gebraucht werden. Die konkreten Arbeitsinhalte, die Umgangsweisen mit den Anforderungen und die betriebliche Erfassung der neuen Leistungen sind bislang allerdings weitgehend unerforscht.

1.5 Beschäftigung und Entgelt(gruppe) von Sekretärinnen

»Da es sich bei der Tätigkeit in Hochschulsekretariaten ganz überwiegend um Frauenarbeitsplätze handelt, müssen wir davon ausgehen, dass diese Gruppe von Beschäftigten […] nicht adäquat bewertet und bezahlt wird. Wir sind der Auffassung, dass es sich hierbei um eine mittelbare Frauendiskriminierung handelt, welcher spätestens seit Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) entgegenzutreten ist.«[22]

Die Beschäftigungsbedingungen und die Entlohnung von Sekretärinnen stehen von gewerkschaftlicher und gleichstellungspolitischer Seite in der Kritik, und werden seit den Tarifreformen im öffentlichen Dienst vermehrt als Beispiel für niedrigbewertete Frauenarbeitsplätze angeführt. Im Folgenden wird ein Überblick über jene Beschäftigungs- und Einkommensverhältnisse, sowie die Eingruppierung und die gewerkschaftliche Kritik gegeben.[23]

In der qualitativen Studienreihe (Truss 1993; Truss u.a. 1995, 2009; auch schon früh: Benét, 1972; Stahr, 1986) wird die Beschäftigung in der Sekretariatsarbeit als *female ghetto* charakterisiert. Als wesentliche Dimensionen werden schlechte Aufstiegschancen, eine unterdurchschnittliche[24] Entlohnung, wenig Autonomie und Einfluss und ein monotoner und feminisierter Arbeitsinhalt angegeben. Sie stellen in der Folgestudie fest, dass sich in England, Frankreich und Deutschland insbesondere in der Dimension *Aufstiegschancen* für Sekretärinnen die These des *female ghetto* bestätigen lässt (Truss u.a. 2013: 360f). Außerdem lägen äußerst stereotypisierte Geschlechterzuschreibungen vor, die einen Ausbruch aus diesem Ghetto erschweren würde. Nur hinsichtlich des Arbeitsinhalts gäbe es mehr Abwechslung und Eigenständigkeit als für Frauenberufe üblich.

---

22 Stellungnahme des Beirats der Landeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten zur Initiative des offenen Briefes der Sekretärinnen und Sekretäre an bayerischen Hochschulen 2009.

23 Da Veröffentlichungen, die explizit die Beschäftigtengruppe erwähnen, keine systematischen wissenschaftlichen Erklärungen anbieten, sollen Erklärungsansätze zur niedrigen Leistungsbewertung allgemein im theoretischen Analyserahmen aufgegriffen werden (vgl. 2.2). Die Analyse der Bewertungspraxis erfolgt im empirischen Teil (vgl. 5.3).

24 Der Maßstab variiert dabei und nährt den Eindruck einer recht willkürlichen Setzung.

Zudem ist eine überwiegende Zahl der Sekretärinnen unbefristet angestellt und bleibt in der Regel auch über viele Jahre beim selben Arbeitgeber (OECD 1998: 55). Nach einer repräsentativen Online-Befragung des WSI sind in Deutschland nur ca. 12 Prozent der Sekretärinnen befristet beschäftigt (Postels/Öz 2012: 9). Beschäftigungsunsicherheit scheint also weniger ein Problem zu sein als in anderen frauentypischen Berufen. Eine Studie über die Beschäftigungsbedingungen an deutschen Hochschulen konstatiert eine Zunahme von Personalabbau und flexibilisierten Arbeitsverhältnissen (Banscherus u.a. 2017: 53ff) und bestätigt die mangelhaften Karriereoptionen und die niedrige Entlohnung größtenteils.

Die eigentlich unbeantwortete Frage bleibt dabei aber diejenige nach der Entgelthöhe. Denn während die mangelhaften Karriereoptionen in den wenigen relevanten Umfragen seitens der Sekretärinnen kaum beklagt werden, ist das Einkommen Grund zur Unzufriedenheit (vgl. 1.1).

Das Lohnniveau von Sekretärinnen im Vergleich ist zuletzt 1998 branchenübergreifend erhoben worden. Damals machte ihr Stundenlohn 78 Prozent der durchschnittlichen Bezahlung für Männer aus und das Einkommen von Sekretärinnen im öffentlichen Dienst betrug 68 Prozent eines durchschnittlichen Facharbeiterlohns (OECD 1998: 57ff). Aktuell wird die niedrige Entlohnung zwar stets konstatiert, aber nur durch kleinere qualitative Befragungen bestätigt (Banscherus u.a. 2017; Blättel-Mink 2014).

Eine Ausnahme bilden die Befunde des Projekts Lohnspiegel des WSI. Jenes liefert konkrete Zahlen über die Einkommenshöhe für den Zeitraum 2006 bis 2011 und stützt sich dafür auf 2.234 Datensätze von Sekretärinnen, branchendifferenziert erfasst. Auf Basis einer 38h-Woche beträgt das durchschnittliche Monatseinkommen 2.400 Euro (Postels/Öz 2012: 3). Im Branchenvergleich schneiden Sekretärinnen in der öffentlichen Verwaltung mit durchschnittlich 2.187 Euro besonders schlecht ab. Die gesamten Werte beziehen sich auch auf in der Abbildung (Abb. 2) nicht aufgeführten Branchen.

	Anzahl	*Mittelwert*	*25. Perzentil*	*Median*	*75. Perzentil*
Chemische Industrie	43	3.127	2.657	3.081	3.715
Metallindustrie	197	2.850	2.103	2.700	3.486
Finanzdienstleistungen	110	2.682	1.975	2.633	3.290
Energie- und Wasserversorgung; Entsorgung	68	2.480	1.899	2.418	3.010
Handel	135	2.339	1.851	2.277	2.766
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	490	2.313	1.739	2.157	2.754
Bau	227	2.231	1.747	2.134	2.527
Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung	177	2.187	1.685	2.123	2.567
Grundstücks- und Wohnungswesen	82	2.162	1.705	2.042	2.610
Sekretärinnen/Sekretäre insgesamt	2.234	2.400	1.817	2.286	2.850

Abbildung 2: Monatliches Einkommen von Sekretärinnen nach Branchen, in € (Postels/Öz 2012: 6); eigene Darstellung.

Einkommenssteigerungen stellen sich meist über Berufserfahrung ein: Das Monatseinkommen von Sekretärinnen mit weniger als fünf Jahren Berufserfahrung beträgt zwischen 2006 und 2011 im Schnitt 2.001 Euro, bei 10 bis 14 Jahren Berufserfahrung steigt es auf rund 2.430 Euro und bei über 20 Jahren Berufserfahrung klettert es auf rund 2.628 Euro (ebd.: 3).

Das Lohnniveau gründet im Wesentlichen in der *niedrigen Eingruppierung*. Möglich sind in den aktuellen Tarifverträgen in der Metall- und Elektroindustrie die E4–7, für öffentlich Beschäftigte die Entgeltgruppen 2 bis 12 (Büro-, Buchhalterei-, sonstiger Innendienst und Außendienst); in der Praxis dominieren die Entgeltgruppen E6–E9a (Kaufung 2019: 57).

Im Hochschulbereich liegen die Entgelte tendenziell darunter (Banscherus u.a. 2017: 125). Das Entgelt bemisst sich nach ihrer Eingruppierung in eine bestimmte Entgeltgruppe und der jeweiligen Erfahrungsstufe (§15 Abs. 1, TVöD und TV-L). Die Eingruppierung auf einer Stelle im öffentlichen Dienst ist qua Leistungsanforderungen an den Arbeitsplatz festgelegt und nicht qua formaler Qualifikation der Beschäftigten.

Der Bundesangestelltentarifvertrag (BAT) bildete über 40 Jahre lang den Grundpfeiler des Tarifrechts des öffentlichen Dienstes des Bundes, der Länder und der Kommunen, in dem die Sekretärinnen meist als Schreibkräfte eingruppiert waren. Schon seit den 1980er Jahren wurde die niedrige Grundeingruppierung beanstandet (Stiegler 1994: 198ff). Am 1. Oktober 2005 wurde er durch den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD und TVöD-VKA) ersetzt, welcher für die Beschäftigten des Bundes gilt, und seit dem 1. November 2006 ist zudem der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) wirksam.[25] Doch weder der BAT noch der TV-L bieten berufsspezifische Tätigkeitsbeschreibungen und Arbeitsanforderungen. Stiegler (1994: 201) konstatiert durch diese mangelnde Spezifik einen Nachteil. Kritisch-ironisch wird diese als Benachteiligung verstandene Regelung etwa von einem universitätsweiten Sekretariatsnetzwerk aufgegriffen, das sich »AK Sonstige« nennt. Für die Sekretärinnen sind aktuell die Merkmale gründliche (vielseitige oder umfassende) Fachkenntnisse, selbstständige Leistungen und verantwortungsvolle Tätigkeit von hoher Relevanz für ihre Eingruppierung. Die formulierte Hoffnung auf die Neufassung der Entgeltordnungen in den Tarifverträgen – die dem Tätigkeitswandel Rechnung tragen sollte – wurde vorerst enttäuscht (Kaufung 2019: 53).

Offenbar liegt die niedrige Entgelthöhe in nachteiligen Regeln der Leistungsbewertung und Eingruppierung begründet. Den Entgeltsystemen wohne hinsichtlich der Tätigkeitsmerkmale und der Arbeitsbewertung geschlechtliches Diskriminierungspotential inne, wenn sie an Leitlinien zur Gleichwertigkeit von Arbeit gemessen würden (vgl. 2.2.3). In der Diskussion um eine Neubewertung von Frauenarbeitsplätzen werden Sekretärinnen als Paradebeispiel diskriminierender Bewertungsregeln angeführt (Jochmann-Döll 2011; Kaufung 2019; Stefaniak u.a. 2002; Stiegler 1994; Winter 1994), meist ohne die Spezifika der Tätigkeit zu berücksichtigen.

25 In Hessen gilt seit dem 01.01.2010 der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst des Landes Hessen (TV-H) und in Berlin der Angleichungs-Tarifvertrag vom 14. Oktober 2010, die beide in weiten Teilen dem TV-L entsprechen.

Im deutschen Teilprojekt zu einer Ländervergleichsstudie zur (geschlechtlichen) Entgeltgleichheit (Stefaniak u.a. 2002) wurden indessen explizit Tätigkeiten von Sekretärinnen und Handwerkern, Handwerksmeistern, Technikern, Laboringenieuren und VerwaltungsmitarbeiterInnen an 5 Hochschulen im Paarvergleich untersucht, basierend auf Arbeitswertpunkten des *eg-check*, eine Plattform die eine »genderneutrale« Wertigkeitsordnung von Tätigkeiten gemessen an ihrem Schwierigkeitsgrad erstellt hat.[26] Obschon 60 Prozent der Sekretariatsarbeitsplätze höhere Punkte und 20 Prozent ähnlich hohe Punkte erzielen, sind sie dennoch ein bis drei Entgeltgruppen niedriger eingruppiert (Ranftl 2002; Stefaniak u.a. 2002). Gleichstellungspolitische Aufwertungskampagnen blieben jedoch bislang erfolglos, auch wenn eine Zunahme an informeller interessenpolitischer Aktivität von Sekretärinnen zu verzeichnen ist (Westerheide 2020). Auch von Betriebsräten und Sekretariatsnetzwerken wird auf Probleme mit der Eingruppierung hingewiesen.[27] Gerade der Tätigkeitswandel in Hochschulsekretariaten würde nicht in den Entgeltgruppen abgebildet.[28] Zu einem ähnlichen Schluss gelangen Banscherus und andere (2009: 29): »Diesen Wandel des Tätigkeitsprofils zu einer Art von ›Wissenschaftskoordination‹ […] bilden die Tätigkeitsbeschreibungen und die Entgeltgruppen nur unzureichend ab.«

26 16.03.2021, https://www.eg-check.de/eg-check/DE/Home/home_node.html

27 Etwa: IG-Metall, 16.03.2021, https://www.igmetall-schaeffler.de/index.php?id=81&tx_ttnews%5Btt_news%5D=13555&cHash=ecb814db0c49e5f11d63300c73a016d5

28 Etwa: Ver.di, 16.03.2021, https://biwifo-bb.verdi.de/themen/hochschulsekretaerinnen

1.6 Forschungsbedarf: Leistungsgerechtigkeit als Fluchtpunkt

Gerade die frauentypische Sekretariatsarbeit, deren Eingruppierung trotz des Tätigkeitswandel niedrig bleibt, wirft Fragen nach Leistungsgerechtigkeit auf. Sie ist damit keine Ausnahme, sondern spiegelt als prägnanter Fall Aspekte der Bewertung (weiblicher) Gewährleistungsarbeiten überhaupt.
Sekretariate sind aufgrund der Überdominanz von Frauen und der empirischen Bedeutung dieses Berufsfeldes für weibliche Beschäftigte ein Musterbeispiel für den stark horizontal segregierten Arbeitsmarkt. Sekretariatsarbeit ist damit eine *frauentypische Beschäftigung*. Sie nimmt aufgrund eines gestiegenen Bürokräftebedarfs und geschlechtlicher Kompetenzzuschreibungen eine historische Voreiterrolle für die Öffnung von Angestelltenberufen für Frauen ein und basiert historisch auf der geringen Entlohnung im Zug von Entwertungsprozessen. Der wesentliche Zweck der Tätigkeit liegt in der Aufrechterhaltung und Wiederherstellung von betrieblichen Zuständen, um die als Kernarbeit ausgewiesene Tätigkeit der Vorgesetzten zu gewährleisten. Das Tätigkeitsprofil muss sich daher den jeweiligen Anforderungen anpassen, umfasst aber meist Verwaltungstätigkeiten.

Sekretariatsarbeit ist zudem angesichts der geschlechtsspezifischen Arbeitsinhalte und -beziehungen – die weisungsgebundene, dienende Stellung im engen Verhältnis zum Vorgesetzten, die Funktion betriebliche Abläufe zu gewährleisten, die arbeitsinhaltlichen Analogien zur Hausarbeit, weiblich konnotierte Arbeitsanforderungen wie Empathie, Fürsorglichkeit und Servilität – als *assistierende Gewährleistungsarbeit* zu klassifizieren.

Spätestens die einschneidenden Veränderungen durch Ökonomisierung und Technisierung insbesondere im öffentlichen Dienst verlangen eine *Neubewertung der Tätigkeit* – wissenschaftlich sowie tariflich-betrieblich. Gerade angesichts des Rationalisierungsdilemmas bei Gewährleistungsarbeiten (vgl. 1.4.1) ist fraglich, welche Rationalisierungsstrategien konkret Anwendung finden. Bislang wird nur konstatiert, dass durch Dezentralisierung, Informatisierung und indirekten Personalabbau Aufgaben hinzutreten, die einen hö-

heren Anteil an Eigenständigkeit verlangen. Letztlich wäre dadurch möglicherweise der Charakter geschlechtsspezifischer Assistenz aufgehoben und eine Professionalisierung begünstigt.

Sekretariatsarbeit ist jedoch im Hinblick auf die Lohnhöhe und die Eingruppierung zwischen E5 und E9 eine unter Maßstäben der Gleichwertigkeit im Durchschnitt weiterhin *niedrigbewertete Tätigkeit*, bei der *Leistungsungerechtigkeit* beklagt wird. Empörung von gleichstellungspolitischen und gewerkschaftlichen Akteuren sowie Wissenschaftler_innen ob der niedrigen Entlohnung ist weit verbreitet, und wird von Aufwertungskampagnen an den tariflichen Entgeltsystemen begleitet. Wenn Sekretärinnen überhaupt selbst zu Wort kommen in der soziologischen Betrachtung, zeigen auch sie sich mit der Bezahlung angesichts zunehmender Anforderungen unzufrieden.

Leistungs(un-)gerechtigkeit kristallisiert sich damit als das zentrale Problemfeld der Sekretariatsarbeit heraus, ist allerdings nur implizit Fluchtpunkt und gemeinsamer Nenner der wissenschaftlichen Untersuchungen mit den Schwerpunktsetzungen auf geschlechtsspezifische Arbeitsbeziehungen (vgl. 1.1, 1.3), Leistungen der Technikimplementation (vgl. 1.1) und anderer verwertete Qualifikationsreserven (vgl. 1.4.1).

Die wissenschaftlichen Schwerpunktsetzungen auf die Sexualisierung der Rolle und die geschlechterspezifische Technikimplementation fördern immerhin zu Tage, dass erstens eher der Person Sekretärin als ihrer Tätigkeit Aufmerksamkeit zuteil wird; und dass zweitens weibliche Qualifikationsreserven unentgeltlich verwertet werden, wie es typisch ist für Frauenberufe und Gewährleistungsarbeiten allgemein.

Damit wird allerdings implizit oder explizit die *Unsichtbarkeit der Sekretariatsarbeit* als Ursache für ihre niedrige Bewertung ausgemacht. Eine systematische Ursachenanalyse für die »leistungsungerechte« Bewertung ihrer Arbeit jenseits festgestellter Geschlechterstereotype unterblieb bislang jedoch. Damit ist offen, inwiefern Vergeschlechtlichung, stereotypisierten Zuschreibungen und Unsichtbarkeit der Arbeitsleistung konkret betrieblich in nachteilige *Leistungsbewertungen* übersetzt werden.

Die zur Sprache gebrachten Leerstellen im Forschungsstand bestehen also vor allem bezüglich des gewandelten Arbeitsinhalts, der veränderten Arbeitsbeziehungen und der konkreten Mechanismen der Leistungsbewertung der Sekretariatsarbeit. Insbesondere mangelt es aber an der Untersuchung subjektiver Orientierungen von Sekretärinnen, die sowohl im Hinblick auf

die Arbeitspraxis und den Tätigkeitswandel, als auch im Streit für eine leistungsgerechte Entlohnung von Relevanz sein dürften.

Konkret bestehen folgende Forschungsbedarfe:

- Wie ist die modifizierte betriebliche Funktion von gegenwärtiger Sekretariatsarbeit zu bestimmen? In was besteht die Leistung von Sekretärinnen?
- Inwieweit wird ein Zugriff auf extrareguläre, persönliche und ungratifizierte Qualifikationen – der für die 1980er Jahre belegt (Pringle 1988; Stahr 1986) und für frauentypische Berufe üblich ist (Aulenbacher 2018: 447, 453) – als Rationalisierungsstrategie praktiziert? Wie prägen die Subjekte den Tätigkeitswandel mit?
- Inwiefern bleibt Sekretariatsarbeit jenseits der fortbestehenden quantitativen Dominanz von weiblichen Beschäftigten frauentypisch? Wird eine Geschlechtsspezifik unterminiert?
- Inwiefern beziehen sich nicht nur interessen- und gleichstellungspolitische Akteure, sondern auch die Sekretärinnen auf Leistungsgerechtigkeit?

Diese Charakterisierung des Forschungsbedarfs ergibt ein Forschungsprogramm, welches sich vornehmlich der Sekretariatsarbeit als Tätigkeit und weniger den personalisierten Arbeitsbeziehungen widmet und welches konsequent die tätigen Subjekte und ihre Deutungen, Ansprüche und Orientierungen in die Analyse der Tätigkeit und ihrer Bewertung einbezieht.

Aus dem oben beschriebenen mangelhaftem Kenntnisstand folgt für diese Arbeit die Aufgabe, die konkreten Arbeitsanforderungen und ihren Wandel im Zusammenhang zu den angewandten Rationalisierungsstrategien und der subjektiven Arbeitsorientierungen qualitativ zu erfassen. Das umschließt die Untersuchung der modifizierten betrieblichen Funktion von Sekretariatsarbeit und die verwerteten Qualifikationsreserven auf Basis subjektiver Arbeitsorientierungen sowie die Überprüfung ihrer Geschlechtsspezifik. Insbesondere sind jedoch Mechanismen der Leistungsbewertung zu ergründen, um das Thema der Leistungsgerechtigkeit einer niedrig bewerteten weiblichen Gewährleistungsarbeit zu adressieren.

Teil 2: Leistungsgerechtigkeit in Arbeiter_innenbewusstsein und Lohnpolitik

Es ist erklärungsbedürftig, weshalb die Idee der Leistungsgerechtigkeit in einer Gesellschaft zur Blüte kommt und beharrlich fortexistiert, in welcher sie weit davon entfernt ist Wirklichkeit zu sein: die Einkommensschere klafft auseinander, sinkende Löhne bei Erwerbstätigen stehen steigenden Einkommen aus Kapitalerträgen und ererbtem Vermögen entgegen, die arbeitsteilige Arbeitsorganisation verunmöglicht eine Leistungszuschreibung aufs Individuum, Arbeitslosigkeit gehört als Massenphänomen dazu und illegalisierte Migrant_innen und Personen mit Sorgeverpflichtung sind praktisch von der Erwerbstätigkeit ausgeschlossen. Während die Arbeitenden also mit lauter sozialen Ungleichheiten konfrontiert sind, haben viele Gesellschaftsmitglieder erst gar nicht die Möglichkeit, eine Erwerbsarbeitsleistung zu erbringen, die einen Lohn rechtfertigen würde.

Leistungsgerechtigkeit wird in dieser Arbeit daher als Ideologie bestimmt, die zwar nicht die tatsächlichen gesellschaftlichen Verhältnisse abbildet, aber sich zu einer institutionalisierten Sozialnorm entwickelt hat und so ihre Persistenz als moralische Matrix der Gesellschaft behauptet. Die betrieblichen Operationalisierungen von Leistung und Gerechtigkeit auf der einen Seite, sowie die subjektiven Leistungsverständnisse und Gerechtigkeitsansprüche auf der anderen Seite beziehen sich auf das hochgradig legitime Leistungsprinzip. Die Arbeit konstatiert, dass Widersprüche in Leistungsbewertung und betrieblichen Interessenkonflikte um Lohn und Leistung folglich stets dieser Normativität unterworfen sind und in diesem Lichte untersucht werden müssen. Dieser Theorieansatz wird im Folgenden unter Bezugnahme auf arbeits-, organisations- und industriesoziologische Debatten sowie der gegenstandsbezogenen empirischen Befunde dargelegt und begründet.

In Sinne einer arbeitssoziologischen Perspektive wird im Hinblick auf das Leistungsprinzips der Erfahrungsbereich von Lohnarbeit genauer in den Blick genommen. Dieser stellt als »Zentralbereich gesellschaftlicher Leistungserbringung« (Dröge u.a. 2008: 8) und Einkommensquelle der großen Mehrheit Wiege und zentrales Anwendungsfeld der Ansprüche auf Leistungsgerechtigkeit dar. Somit stehen der Lohn und andere Formen der materiellen und immateriellen Gratifikation im Betrieb im Vordergrund, auf die Beschäftigte mit Verweis auf ihre Leistung Anspruch erheben.

Die Arbeit folgt zudem den Prämissen der subjektorientierten Arbeitssoziologie, für welche »das wechselseitige Konstitutionsverhältnis von Mensch und Gesellschaft« (Bolte 1983: 15; ähnlich: Kleemann/Voß 2018: 16) das basale Erkenntnisinteresse darstellt. Im Falle der Behandlung der Leistungsgerechtigkeit in der betrieblichen Lohnfindung bedeutet das zum einen den stringenten Einbezug subjektiver Deutungen und ihrer Rolle für (über-)betriebliche Leistungs-

und Lohnpolitiken. Zum anderen geht damit der stringente Rückbezug normativer Orientierungen der Subjekte auf gesellschaftliche Verhältnisse, Arbeitserfahrungen und Ideologien einher.

Dabei erweist sich das Vorhaben, Ansätze verschiedener Theorietraditionen – namentlich subjektorientierte Arbeits- und Industriesoziologie, Arbeiterbewusstseinsforschung, bewertungssoziologische und legitimitätstheoretische Ansätze sowie eine gendersensible Organisationssoziologie – zu einer Synthese zu bringen, als ebenso notwendig wie herausfordernd.

Die Notwendigkeit ergibt sich aus der Tatsache, dass organisations- und bewertungssoziologische Zugänge zwar die Konstruiertheit und den sozialen Charakter von Leistungsvergleichen und -bewertungen betonen, aber kaum empirisch den Nahbereich von Arbeit und Betrieb mit seinem prägenden Interessengegensatz behandeln, zumal sie konzeptionell auf die Ebene der Organisation und/oder der Bewertungen abstrahieren. Gerade gewerkschaftsnahe und industriesoziologische Debatten, aber auch die geschlechtertheoretische Organisationssoziologie behandeln hingegen lohn- und leistungspolitische Entwicklungen auch umfassend empirisch. Der arbeitspolitische Impetus damit letztlich »ungerechte« Umsetzungen des Leistungsprinzips wissenschaftlich begründet anfechten zu können hinterlässt allerdings Spuren der Normativität in diesen Ansätzen, denen in der Folge oftmals eine kritische Distanz zur Ideologie der Leistungsgerechtigkeit fehlt (kritische arbeitssoziologische Ansätze – vor allem der 1970er und 1980er – bilden dabei die willkommene Ausnahme: Bartölke u.a. 1981; Gikas 1985; Offe 1970; Schmiede/Schudlich 1978; Voswinkel/Kocyba 2008).

Die Herausforderung liegt darin, dass eine Synthese der heterogenen Zugänge umsichtig abgewogen werden muss, weil theoretische Grundannahmen zum Leistungsprinzip bisweilen unvereinbar scheinen. Das entspricht einer tradierten Spaltung von arbeits- und industriesoziologischen Diskursen und Organisationstheorien (Moldaschl 2018: 361, 377). Vereinbarkeiten eröffnen sich allerdings in Teilbereichen: Sowohl in der arbeitssoziologischen Debatte um das Denken der Lohnabhängigen und ihrer Gerechtigkeitsansprüche (Dörre 2013; Kratzer u.a. 2015; Tullius/Wolf 2016), den frühen arbeitswissenschaftlichen Debatten um die Einführung von Leistungsbewertung (Bartölke u.a. 1981; Gikas 1985), als auch in der Soziologie der Bewertung (Boltanski/Thévenot 2007; Lamont/Thévenot 2000) wird die bedeutsame Legitimität des Leistungsprinzips hervorgehoben.

Mit dem zweiten Teil werden mehrere Zielsetzungen verfolgt: Die Grundlegungen in Kapitel 2.1 stellen das theoretische Kondensat zu Konstitutionsbedingun-

gen, Widersprüchen und Funktionserfordernissen des stets konfliktiven Leistungsprinzips dar. Darin wird die Kategorie Leistung in ihrer Inkommensurabilität bestimmt, die subjektiv, tariflich und betrieblich aber relational auftritt, weil für die (Legitimierung der) Lohn(höhen) Vergleiche und Bewertungen nötig sind.

Diese Bestimmungen erübrigen aber keineswegs eine Eruierung des Forschungsstand dazu, wie in Betrieb und Tarif Leistung und Lohnfindung konkret operationalisiert werden, und wie Beschäftigte über Leistung und Gerechtigkeit urteilen. Wie und warum auf tariflicher und betrieblicher Ebene das Leistungsprinzip funktionalisiert wird, welcher angewandte Leistungsbegriff der Lohnfindung zugrunde liegt und welche Problematiken sich gerade für niedrigbewertete weiblich besetzte Gewährleistungsarbeiten ergeben, ist daher Thema des Kapitels 2.2. Essenz der gegenwärtigen lohn- und leistungspolitischen Entwicklung ist eine radikale Verbetrieblichung, welche die Durchsetzung eines flexibilisierten Leistungsbegriffs begünstigt. So werden Betriebe zu den relevanten Aushandlungsorten leistungspolitischer Steuerung und Lohnfindung. Auch wenn es sich im öffentlichen Dienst nicht um das Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit handelt, herrschen auch dort Interessengegensätze um Leistungspolitik und Lohnhöhen, die von Tarifparteien ausgefochten werden. Die vorliegende Arbeit geht daher von vergleichbaren Mechanismen aus.

Das Kapitel 2.3 widmet sich dann dem Leistungsgerechtigkeitsideal im Bewusstsein der Lohnabhängigen: von der älteren Arbeiterbewusstseinsforschung (Hack u.a. 1979; Kudera u.a. 1979; Popitz u.a. 1957) bis zu neueren Studien zu Ansprüchen und Orientierungen von Beschäftigten (Dörre 2013; Dubet 2008; Kratzer u.a. 2015; Sachweh 2010) stellt sich Leistungsgerechtigkeitsempfinden als zentrales Topos heraus. Pointiert wird zum einen die Funktionalität des subjektiven Gerechtigkeitsempfinden für Betriebe, und zum anderen seine Relevanz für das Interessenhandeln der Beschäftigten.

Forschungsprogrammatische Schlussfolgerungen (2.4) legen den theoretischen Analyserahmen dar, welcher der empirischen Untersuchung zugrunde liegt. Der hier vorgestellte Ansatz begründet den empirischen Fokus darauf den realen Gehalt der Arbeitsleistung ins Verhältnis zu den oft unvereinbaren betrieblichen und subjektiven Leistungsverständnissen zu setzen (ähnlich: Deppe/Lange 1970: 705) und in der Auswertung die Normativität von Leistungsgerechtigkeit systematisch zu berücksichtigen.

2.1 Theoretische Grundlegung: Leistung Leistungsprinzip und -vergleiche

»Die bürgerliche Gesellschaft ist beherrscht vom Äquivalent. Sie macht Ungleichnamiges komparabel, indem sie es auf abstrakte Größen reduziert.« (Horkheimer/Adorno 2010: 13)

In den folgenden Abschnitten wird das Leistungsprinzip als auf dem widersprüchlichen Lohnarbeitsverhältnis basierende Ideologie und legitimierende Sozialnorm bestimmt (2.1.1) und die Grundzüge der Lesarten von Leistung aufgezeigt, um schließlich die Inkommensurabilität der Kategorie nachzuweisen (2.1.2). Die Darlegung seiner gesellschaftlicher Bezüge und Normen auch jenseits der Erwerbssphäre ergibt sich dabei als Notwendigkeit; denn die Arbeitserfahrung und der Status der Lohnabhängigkeit kann nicht unikausal für subjektive Orientierungen herangezogen werden. Ein dritter Abschnitt (2.1.3) erörtert die praktische Bedeutung von Vergleichen und Bewertungen von Leistung. Es wird gezeigt, dass die Überführung unterschiedlicher Leistungen in eine gemeinsame Metrik ein *Funktionserfordernis zur Operationalisierung des Leistungsprinzips* darstellt – darin stimmen das Marxsche Verständnis von der abstrakten Arbeit als impliziter Vergleichsmaßstab, arbeitssoziologische Erörterungen zum angewandten Leistungsprinzips und Grundannahmen der Soziologie der Bewertung überein.

2.1.1 Das Leistungsprinzip: Ideologie und Sozialnorm

Unbestritten ist das Leistungsprinzip im Kern ein Ideal der Verteilung von Reichtum und der Zuweisung gesellschaftlicher Stellung, das sich in dem Gros der kapitalistischen Gesellschaften durchgesetzt hat. Der ökonomische und soziale Status einer Person sollte nicht länger durch das ständische Prinzip der Herkunft und bestehende Machtverhältnisse bestimmt werden – und später auch nicht mehr durch askriptive Merkmale wie Hautfarbe, Alter oder Geschlecht –, sondern allein Ergebnis der eigenen Leistung sein. Im Sinne

der Aufklärung greift dieses Ideal erstens unter Anerkennung aller als freie und gleiche Rechtssubjekte (Klinger 2017), deren eigenes Handeln damit konstitutiv für ihren gesellschaftlichen Erfolg oder Misserfolg gesetzt werden kann; und zweitens, wenn idealförmig jedes Gesellschaftsmitglied die gleichen Möglichkeiten hat, individuelle Leistung zu erbringen und für diese anerkannt zu werden. Im Fall des Leistungsprinzips ist ein Gleichbehandlungsgrundsatz Voraussetzung seiner Enaktierbarkeit (Gleichheit als erster Grundsatz der Gerechtigkeit, im S. v. Rawls 1979).

Entscheidend im Umbruch von der Herrschaft des Adels zur Herrschaft im Sinne des Bürgertums im Verlauf des »langen 19. Jahrhunderts« (Hobsbawm 1995: 18) war, dass »die individuelle Leistung als Zuteilungskriterium für Status und Lebenschancen [galt] – demnach also das Leistungsprinzip prinzipiell als Verteilungsmechanismus akzeptiert« wurde (Faßauer 2008: 94). Zur Legitimierung sozialer Schicht und Klasse hatte das Bürgertum einst seinen Arbeitsethos gegen die hedonistische Maßlosigkeit des Adels angeführt und die Geltung individuellen Erwerbsstrebens proklamiert (Bolte 1979: 18, 80f). Das Bürgertum nutzte die Leistungsmessungen (Schulnoten, Aufnahmeprüfungen etc.) auch um seinen Bildungsvorsprung gegenüber dem entstehenden Proletariat und den bäuerlichen Schichten als Leistungsvorsprung zu objektivieren (Verheyen 2018). Das zeigt schon früh den Zusammenhang von (über Bildung vermittelbare) »Chancengleichheit« als ideologisches Fundament des Leistungsprinzips.

Menz (2017) zeichnet nach, dass sich jedoch erst Anfang des 20. Jahrhunderts das Prinzip von Lohn- und Leistungsgerechtigkeit im Konflikt zwischen Kapital und Arbeit durchsetzte. Während im gewerkschaftlichen Duktus schon früh die Forderung »Gleicher Lohn für gleiche Arbeit!« erhoben und für eine der Leistung »angemessene« Vergütung gestritten wurde, begriffen die Arbeitgeberorganisationen erst im Zuge von Streiks und Auseinandersetzungen die Wirkmächtigkeit der Regulierung mittels moralischer Normen, um den Betriebsfrieden zu stiften.

Gerade im Hinblick auf die inzwischen als ungerechtfertigt erlebten Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen und ihren Berufen wurde die Forderung weiterentwickelt zu »Gleiches Geld für gleiche und gleichwertige Arbeit!« im Sinne des *comparable worth* Ansatzes (etwa Acker 1987; Klammer u.a. 2018). Diese geschlechterpolitische Erweiterung ist jedoch mitnichten gewerkschaftlicher Konsens. Das damit formulierte Ziel bedeutet: Die Bezahlung soll auch dann gleich sein, wenn die Tätigkeit zwar verschieden, die Anforderungen aber von gleichem »Wert« sind, wenn arbei-

tende Subjekte also vergleichbare Leistungen erbringen. Das unterstreicht den antidiskriminatorischen Impetus des meritokratischen Ideals und seinen ideologischen Konnex zur Chancengleichheit. Auf Basis dieser Gleichbehandlung ergibt sich aus dem Leistungsprinzip jedoch soziale Differenz je nach Mitteln und Möglichkeiten der Individuen. Insofern bietet sich das meritokratische Ideal als Legitimation der Klassengesellschaft an. Gleichheit und Differenz gehören also gleichermaßen zu den Konstanten des Leistungsprinzips (Sachweh 2010: 235).

Den formalen »Bedeutungskern« des Leistungsprinzips im heutigen Alltagsbewusstsein – also noch ungeachtet dessen, was als Leistungsinhalt begriffen wird – haben Neckel u.a. (2004: 141ff) wie folgt präzisiert: Unter den Bedingungen formaler (Chancen-)Gleichheit soll ein intendierter und individuell zurechenbarer *Aufwand* zu einem gesellschaftlich erwünschten *Ergebnis* führen. Daher unterscheidet der auf Offe (1970: 47f) zurückgehende *Leistungsdualismus* Leistung in ihre Komponenten Aufwand und Ergebnis, die in einem ausgewogenen Verhältnis stehen sollen (Neckel u.a. 2004: 143). Zentral ist, dass Leistungen Ansprüche auf äquivalente Gegenleistungen begründen in Form sozioökonomischer Statusvorteile. Als leistungsgerecht gelten Statusvorteile nur dann, wenn sie ausschließlich auf den jeweiligen Leistungen beruhen und im sozialen Vergleich das Gebot der Angemessenheit berücksichtigt ist. Es herrscht gemeinhin die Erwartung, dass Leistung und Lohn bzw. andere Formen von Gegenleistung in einem Entsprechungsverhältnis zueinander stehen (»Äquivalenzerwartung«, Faßauer 2008: 88).

Die Dissertation geht empirisch begründet von der Persistenz dieser Leistungsgerechtigkeitsvorstellung als hegemoniale Ideologie aus (Butterwegge 2007; Dubet 2008; Kratzer u.a. 2015; Menz 2017) und betont zugleich die Erklärungsbedürftigkeit dieses Phänomens. Verwirklichung, Realisierbarkeit und normative Dominanz des Leistungsprinzips stehen wissenschaftlich immer wieder zur Debatte. Der Fortbestand der meritokratischen Idee stößt offenbar auf wissenschaftliche Verwunderung (Kratzer u.a. 2015; Menz 2017; Offe 1970). Nachfolgend wird die Bestimmung des Leistungsprinzips als Ideologie und Sozialnorm plausibilisiert und seine fortbestehende Hegemonie in kapitalistisch verfassten Gesellschaften erklärt.

Gerade das Comeback des Ideologiebegriffs (etwa Piketty 2020) verlangt zunächst eine Explizierung. Der hier verwendete *Ideologiebegriff* ist dem Marxschen Verständnis entlehnt und um eine handlungstheoretische Betrachtung von Gramsci erweitert.

»Das Bewusstsein kann nie etwas anderes sein als das bewusste Sein, und das Sein der Menschen ist ihr wirklicher Lebensprozess. Wenn in der ganzen Ideologie die Menschen und ihre Vorstellungen wie in einer Camera obscura auf den Kopf gestellt erscheinen, so geht dies Phänomen ebenso sehr aus ihrem historischen Lebensprozess hervor, wie die Umdrehung der Gegenstände auf der Netzhaut aus ihrem unmittelbar physischen.« (MEW 3: 26)

Das bedeutet Ideologie im Sinne einer »organisierte[r] Formen menschlichen Denkens« (Hall 1984: 11). Sie ist zwar kein korrektes Abbild der Wirklichkeit, aber doch auf sie bezogen und aus ihr hervorgegangen – dieses Verständnis negiert erstens Ideologie als rein subjektives Konstrukt, und zweitens funktionalistische Lesarten, die Ideologie als reines Herrschaftsinstrument verstehen. Ideologie findet letztlich aber nicht nur in den »Köpfen« statt, sondern ist »gelebte, habituelle gesellschaftliche Praxis« (Eagleton 2000: 136). Die Ebene des Bewusstseins ist damit um diejenigen der sozialen Handlungen und ihrer institutionellen Einbettungen »in der Kunst, im Recht in der ökonomischen Aktivität, in allen individuellen und kollektiven Lebensäußerungen« (Gramsci 2012: 1375–1392) ergänzt. Die begriffliche Unterscheidung von *Ideologie* und *Sozialnorm* soll an dieser Stelle den Umstand dieser Institutionalisierung des meritokratischen Prinzips pointieren.

Die soziologischen Bestimmungen dazu variierten stets zwischen den Polen der Kennzeichnung als tatsächliches gesellschaftliches Verteilungsprinzip in affirmativer Absicht (etwa Baldamus 1960; Gehlen 1974; Parsons 1971; Schelsky 1975) und der Bezeichnung als Ideologie in kritischer Absicht (Bolte 1979; Dreitzel 1974; Kluth 1977; Offe 1970; Schmiede/Schudlich 1978). In beiden – auch gegenwärtig präsenten – Varianten wird Kritik meinst an Mängeln seiner Institutionalisierung geübt bei Beibehaltung einer positiven Bezugnahme auf das Potenzial des Leistungsprinzips, obgleich in den 1970er Jahren auch grundsätzliche Kritik am Leistungsprinzip laut wurde (vgl. Voswinkel/Kocyba 2008: 30). In aktuelleren einschlägigen Publikationen ist die Frage, inwiefern Leistung in kapitalistisch verfassten Gesellschaften überhaupt Maßstab gesellschaftlicher Stellung und Verteilung sein kann, in den Hintergrund. Stattdessen dominieren Diagnosen über Krisentendenz und Wandel des Leistungsprinzips als »Fundamentalnorm im Selbstverständnis der modernen Gesellschaft« (Neckel u.a. 2005: 368).

Die Meilensteine der kritischen Befassung entstammen sowohl arbeits- und industriesoziologischen (etwa Bolte 1979; Hack u.a. 1979; Offe 1970) als auch bildungssoziologischen und ungleichheitstheoretischen (etwa Becker/-Hadjar 2009; Bourdieu/Passeron 1971; Kreckel 2004) sowie im geringeren

Maße staats- und armutstheoretischen (etwa Butterwegge 2007; Dahme/-Wohlfahrt 2012) Ansätzen. Die vorliegende Arbeit rezipiert ausführlicher die Ansätze von Offe (1970) und Kreckel (2004), da beide Autoren das Leistungsprinzip als Ideologie mit Verweis auf mangelhafte gesellschaftlichen Voraussetzungen kritisieren, bleiben aber normativ auf das Prinzip bezogen. Damit stehen sie stellvertretend für die gängige kritisch-normative Thematisierung.

In »Leistungsprinzip und industrielle Arbeit« (1970) konstatiert Claus Offe, dass das Leistungsprinzip als Mechanismus der Einkommensverteilung mit den technischen, ökonomischen und sozialen Bedingungen industrieller und bürokratischer Arbeit unvereinbar ist – weshalb in Arbeitsorganisationen nicht konkrete Leistungsbeiträge, sondern vor allem normativer Konformismus prämiert wird. Dass produktionstechnische und arbeitsorganisatorische Entwicklungen den Objektivitätscharakter des Verhältnisses von Leistung und Entgelt unterminieren – etwa weil sich die notwendige »Arbeitsmühe« (Baldamus 1960: 80f) beständig wandelt oder die funktionale Spezialisierung eine Zuschreibung auf die Person erschwert (Offe 1970) und eine Krise des Lohnanreizes (Lutz 1975) auslöst, war in den 1960er und 1970er Jahren Gegenstand zahlreicher industriesoziologischer Debatten. Offes auch ideologiekritischer Zugang entlarvt angesichts dessen den normativen Konsens als kontrafaktisch – nicht, weil der Autor den prinzipiellen Gehalt des Leistungsprinzips ablehnen würde, sondern weil es angesichts der zunehmenden strukturellen Hindernisse seiner Verwirklichung nurmehr ideologischen Charakter besitze. Fraglich ist, ob in dem Werk nur die aktuelle Verfasstheit des Arbeitsprozesses »zunehmend« oder auch das Lohnarbeitsverhältnis »prinzipiell« unvereinbar mit Leistungsgerechtigkeitsvorstellungen ist. Diese Uneindeutigkeit zur Realisierbarkeit findet sich in vielen soziologischen Publikationen, etwa:

> »Zum anderen treten ›Leistungen‹ und materielle ›Verdienste‹ nicht selten deutlich auseinander, so dass in der öffentlichen Meinung Zweifel entstehen, ob das Leistungsprinzip in unserer Gesellschaft noch gilt.« (Neckel u.a. 2005: 368)

An dieser Stelle wird etwa durch das »noch« suggeriert, dass das Leistungsprinzip früher auf Basis eines anderen Lohn-Leistungsverhältnisses gegolten habe. »Nicht selten« legt wiederum den Umkehrschluss nahe, dass manchmal Leistung und Lohn eben doch zusammenfallen.

Überdies erwartet der Autor die Erosion meritokratischer Ideen. Doch ob die Plausibilität von Leistungsgerechtigkeit ökonomisch und technisch

im Arbeitsprozess tatsächlich gegeben ist, unterminiert offenbar nicht die legitimatorische Kraft des Prinzips als soziales Deutungsmuster. Der normative Anspruch auf Leistungsgerechtigkeit hat auch ohne »objektive« Plausibilität im arbeitsteiligen Arbeitsprozess Fortbestand.

Festzuhalten bleibt: Unter den Bedingungen arbeitsteiliger Produktion ist gerade die Ergebnisseite von Leistung nicht einem Individuum zurechenbar und Wertschöpfung lässt sich nicht quantifizieren (Dörre 2017: 177). Beide Befunde betonen den ideologischen Charakter, indem sie den Objektivitätscharakter des Leistungsprinzips attackieren – jener stellt aber eines seiner zentralen Funktionserfordernisse dar.

Zweitens sticht Reinhard Kreckels Konzept der »Leistungsideologie« heraus. Er argumentiert, dass das Leistungsprinzip auf der Vorstellung einer »meritokratischen Triade« (Kreckel 2004: 97) von Bildung, Einkommen und Beruf basiere. Ideologie sei es, insofern der dauerhaft ungleiche Zugang zu Lebenschancen und zur Aneignung knapper Güter im Hinblick auf die jeweilige Leistung(-sfähigkeit) unberücksichtigt bleibe und sich damit zum Legitimationsmechanismus der Rollen des erfolgreich produktiv Tätigen und der Staatsbürgerin eigne. Entsprechend wissenssoziologischer Konzeptionen versteht er Ideologien dabei als Leitbilder sozialer Gruppen, die zur Rechtfertigung ihres Handelns – in dem Fall des Resultats sozialer Ungleichheit – dienen. Ähnlich demaskieren Pierre Bourdieu und Jean-Claude Passeron die »Illusion der Chancengleichheit« (Bourdieu/Passeron 1971) im Bildungswesen und zeigen, wie dort unter der Oberfläche der Leistungsgerechtigkeit Mechanismen wirksam sind, die einer Reproduktion der Oberklassen den Weg bereiten.

Beide Argumentationsmuster bewegen sich letztlich normativ »im Horizont eines qualifikationsbezogenen Modells der Leistungsgerechtigkeit« (Voswinkel/Kocyba 2008: 28), bestimmen aber Resultate des Leistungsprinzips, die die Annahme seiner Realisierbarkeit entkräften, und Funktionen, welche den ideologischen Charakter offenbaren.

Grundsätzlich schließt sich die vorliegende Arbeit diesen Bestimmungen des Leistungsprinzips als Ideologie an – sowohl hinsichtlich der *Unmöglichkeit nach einem Entsprechungsverhältnis zwischen individueller Leistung und Lohn*, als auch hinsichtlich des Charakters als *Rechtfertigungsmedium sozialer Ungleichheit,* welches die strukturellen Leistungsbedingungen ausklammert. Das Leistungsprinzip ist eine Ideologie, denn es suggeriert es könnte unter diesen gesellschaftlichen Umständen Leistungsgerechtigkeit geben.

Die zitierten kritischen Einlassungen behandeln allerdings noch nicht die *Konstitutionsbedingungen* der fortdauernden Leistungsideologie, obwohl jene essenziell sind, um die hegemoniale Durchsetzung des Prinzips zu plausibilisieren. Im Folgenden argumentiere ich, dass die Beharrlichkeit der Leistungsideologie in demokratisch verfassten kapitalistischen Gesellschaften nicht hinreichend erklärt ist mit Verweisen auf den im Arbeitsprozess fußenden Anachronismus – also dass Leistungszuschreibung aufs Individuum *nicht mehr* möglich ist (Dörre 2017: 177; Offe 1970), die Funktion als Rechtfertigungsinstrument der Erfolgreichen (Bourdieu/Passeron 1971; Kreckel 2004) oder der Übernahme bürgerlicher Normen (Eckart u.a. 1979; Hack u.a. 1979; Kern/Schumann 1977).

Vielmehr bilden die Omnipräsenz und Widersprüchlichkeit des Lohnarbeitsverhältnis, der Legitimierungszwang demokratischer (betrieblicher) Herrschaft und die Durchsetzung als institutionalisierte Sozialnorm in Lohnfindung und Leistungsbemessung, mit der auch Betriebe kalkulieren, die Strukturbedingungen der Ideologie. Darauf beziehen sich Subjekte als Bürger_innen und Lohnabhängige in einem »gebrochenen« Sinn – im Prinzip affirmativ danach handelnd, im Konkreten seine mangelhafte Verwirklichung kritisierend.[29] Diese Lesart ist marxistisch inspiriert, bemüht sich aber um eine die Kritik an ökonomistischem Reduktionismus und Subjektlosigkeit sowie legitimationstheoretische Ansätze integrierende Perspektive, welche im Folgenden im Hinblick auf die Konstitutionsbedingungen Lohnarbeitsverhältnis (1) und Legitimierungszwang (2) ausgeführt wird.

1) Konstitutionsbedingung Lohnarbeitsverhältnis

Das gesellschaftskonstituierende Verhältnis von Kapital und Arbeit, und spezifischer das von Lohn und Leistung im widersprüchlichen Lohnarbeitsverhältnis, ist als sozioökonomisches Fundament anzusehen, auf dem die gesellschaftlich dominante Denkform des Leistungsprinzips erwächst. Da die Erwerbsabhängigen unter bürgerlich-demokratischen Verkehrsverhältnissen leben, begeben sie sich in ihre Arbeitsverhältnisse formal freiwillig und nicht unter Zwang. Da sie diese Arbeitsverhältnisse in letzter Instanz unter materiellen Aufwands- und Ertragskalkulationen eingehen und im staatlich geschützten Arbeitsvertrag als juristisch gleichgestellte Partei mit

29 Zur Debatte um das Verhältnis der Strukturbedingungen und ihrer subjektiven Verarbeitung und der konkreten empirischen Befunde ausführlicher unter Kapitel 2.3.

ihrem »Arbeitgeber« übereinkommen, erscheint ihnen dieses Quidproquo von Arbeit und Entgelt als *Äquivalententausch*.

Das kapitalistische Tauschprinzip selbst ist also die Quelle der gesellschaftlich erzeugten Ideologie, welche die Idee der Gerechtigkeit als apologetisches Erfordernis nicht aufgeben kann. So verdeckt der »gerechte Tausch«, dass im Lohnarbeitsverhältnis nur scheinbar Vergleichbares getauscht wird. An Marx angelehnt haben die spontanen Kategorien des gewöhnlichen Denkens ihre Grundlage in der Tauschsphäre als Oberfläche des kapitalistischen Kreislaufs: »Die Erfahrung des Marktes [ist] für jeden die unmittelbarste, alltägliche und universelle Erfahrung« (Hall 1984: 18f).

Insbesondere die arbeitssoziologische Erlanger Forschergruppe (Kudera u.a. 1979: 111ff) fügt hinzu, dass der Anspruch nach Leistungsgerechtigkeit auch daraus erwächst, dass Arbeitskräfte einerseits abhängig vom Erfolg des Unternehmens sind, und sie zweitens die Reproduktionsfähigkeit ihrer Arbeitskraft sicherstellen müssen – das eine lege Leistungsbereitschaft, das andere Schonung der Leistungsverausgabung nahe, beides im Interesse an einem Lohn. Die subjektive Synthese, für viel Leistung entschädigt zu werden, wird dann als Gerechtigkeitseinforderungen an das Unternehmen gerichtet. Auch neuere Ansätze stellen – eher deskriptiv – fest, dass die Arbeitssphäre das Erfahrungsfeld ist, auf dem gesellschaftlich wirksame Legitimitätsansprüche produziert und reproduziert werden (Tullius/Wolf 2015: 270). Im Duktus der Frankfurter Schule (Adorno/Horkheimer 2000: 60) werden diese Strukturbedingtheiten, wonach die Produktionssphäre den Individuen verborgen bleibt und das Lohnarbeitsverhältnis widersprüchliche Anforderungen bereithält, begrifflich allerdings den Subjekten als »falsches Bewusstsein« angelastet (»Verblendungszusammenhang«, ebd.: 61).

Es ist nichtsdestotrotz richtig hervorzuheben, dass entgegen den Versprechungen des Leistungsprinzips die Relation von Lohn und Leistung keineswegs ein *Entsprechungsverhältnis* darstellt. Es mag zwar im Rahmen von Stunden- und Monatslöhnen so erscheinen, als ob die (ganze) Arbeit bezahlt würde, es sich also um einen Äquivalententausch zwischen der ganzen Arbeit und dem Lohn handelt; tatsächlich ist der Lohn aber nur »der Preis für die Überlassung der menschlichen Arbeitskraft« (Schmierl 2017: 113) in einem bestimmten Zeitraum, also der Gegenwert für den Tauschwert der *Ware Arbeitskraft* und nicht für die Arbeit als solche. Die arbeitende Person erhält Lohn dafür, dass sie sich für eine Arbeit zur Verfügung stellt, deren Ergebnis, das Arbeitsprodukt, dem Unternehmen gehört. Entspräche der Lohn der Arbeitsleistung bzw. dem Erlös aus der Arbeitsleistung, dann hätte

die Operation keinen ökonomischen Nutzen für das Unternehmen. Der erzielte Gewinnanteil bliebe gleich dem vorgeschossenen variablen Kapital – ein Geldwachstum hätte nicht stattgefunden. Das ist die materielle Grundlage dafür, dass es sich beim Tausch von Leistung gegen Lohn nicht um einen Austausch von Äquivalenten handelt und er dennoch Ansprüche auf ein Entsprechungsverhältnis hervorbringt.

Nach Marx besteht das Äquivalenzverhältnis also nur zwischen dem Wert der Ware Arbeitskraft und dem Lohn. Der Wert entspricht aber nicht der Leistung, sondern der zur Reproduktion notwendigen durchschnittlichen Arbeitszeit. Der Wert ist ungleich des Gebrauchswerts, der darin besteht Wert zu schaffen und deswegen den Wert übersteigen kann: »Endlich ist der ›Gebrauchswert‹, den der Arbeiter dem Kapitalisten liefert, in der Tat nicht seine Arbeitskraft, sondern ihre Funktion« (MEW 23: 563).

Tatsächlich ist das konkrete Verhältnis zwischen Lohn und Leistung vielmehr Produkt von *Aushandlungsprozessen zwischen den Konfliktparteien* über Lohnhöhen, Entgeltstrukturen und Leistungsanforderungen. Letztlich ist auf Seiten der Beschäftigten die Verhandlungsmacht der Tarifakteure, Belegschaften und einzelner Arbeitskräfte entscheidend. Geschlechtsbezogene Entgeltungleichheiten insbesondere in den sogenannten frauentypischen Berufen verdeutlichen allem voran die Bedeutung von geringer Durchsetzungsmacht weiblicher Beschäftigter und der Existenz unbezahlter Arbeit, die niemals Gegenstand von Verhandlungen wird. In diesen Aushandlungen kommen als Druckmittel Faktoren wie der vom Wechselverhältnis von Angebote und Nachfrage abhängige Marktwert der Arbeitskraft, Qualifikationen und Kompetenzen der Arbeitenden, Markterfolg und Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens sowie rechtliche Vorgaben, gesellschaftliche Standards, Normvorstellungen und auch Stereotype zum Tragen (vgl. Kleemann u.a. 2019: 94f). In dieser Form findet also auch ein moralisches und politisches Moment (MEW 23: 185) Eingang in das tatsächliche Lohn-Leistungs-Verhältnis, welches legitime Gerechtigkeitsideen einschließt, die damit aber nicht unmittelbar strukturbildend auf die Lohnverhältnisse wirken. Vor allem aber erklärt sich so zum Teil, dass Leistungsgerechtigkeit materiell und normativ ein Konfliktherd bleibt (Tullius/Wolf 2016: 496f).

Entgegen der Grundidee des Leistungsprinzips, liefert die vertragsförmig organisierte Lohnarbeit folglich keine Grundlage für ein ökonomisches Entsprechungsverhältnis zwischen Lohn und Leistung. Die konkrete Lohnhöhe im Verhältnis zu den konkreten Leistungsanforderungen ist stattdessen Ergebnis des spezifischen Kräfteverhältnis zwischen Kapital und Arbeit; und

eine Arbeitskraft wird eingestellt, *damit* und nur *unter der Bedingung*, dass sich ihre Arbeit für das Unternehmen rentiert; also dafür, dass sie ihm mehr verkäuflichen Wert schafft, als sie Lohn nach Hause trägt. Die der Mehrwertproduktion inhärente Ausbeutung dementiert sonach Leistungsgerechtigkeit (Dörre 2017: 180ff), während die hochgradig arbeitsteilige Organisation des gesellschaftlichen Arbeitsprozesses individuelle Leistungszuschreibungen nahezu verunmöglicht. Dennoch kann das Lohn-Leistungs-Verhältnis subjektiv aufgrund des vertragsförmigen Tauschverhältnisses und der Lohnform als ein Äquivalententausch *erscheinen* und die eigene abhängige Leistungsverausgabung Ansprüche auf ein gerechtes Verhältnis hervorbringen.

2) Legitimationszwang demokratischer Herrschaft

Die zweite Strukturbedingung des Leistungsprinzips entspringt dem Legitimationszwang demokratischer Herrschaft. Als durchgesetztes »wichtigstes status-legitimierendes Organisationsprinzip, das diese Gesellschaften selbst als verbindlich akzeptieren oder sogar als erfüllt ausgeben« (Offe 1970: 42), ist diese Ideologie hegemonial. Das bedingt konsekutiv, dass sich Sozial- und Wirtschaftsordnung an diesem Maßstab messen lassen müssen, um als legitim zu gelten (Dörre 2017: 174). Auch Habermas (1973) hebt hervor, dass die gesellschaftliche Ordnung in hohem Maße von geteilten Legitimitätsvorstellungen abhängt. In der Konsequenz berufen sich die zur Interessenverfolgung angerufenen freien und gleichen Rechtssubjekte ebenso auf Leistungsgerechtigkeit, wie die unter Legitimitätszwang stehende demokratische Herrschaft (Butterwegge 2007; Dahme/Wohlfahrt 2012; Leitner 2017).

Folglich wird Ideologie in wirksame Sozialnormen übersetzt, wenn etwa mittels Antidiskriminierungsgesetzgebungen und Tarifverträgen ein solcher Anspruch realisiert wird und durch seine Institutionalisierung materielle Wirkung entfaltet. Letztlich beziehen sich die gesellschaftlichen und tariflichen Akteure in ihren Auseinandersetzungen auf das Versprechen von Leistungsgerechtigkeit, bringen als moralisches Element der Aushandlung ihre subjektiven Leistungsgerechtigkeitsideen ein und prägen damit auch seine praktische Durchsetzung.

Die *Ebene des Betriebs* spielt dafür eine zentrale Rolle: Mit fortschreitender Entwicklung bewirken das unternehmerische Interesse an einer effizienten Arbeitskräftesteuerung in der hoch arbeitsteiligen Produktion und entsprechende Aushandlungsprozesse zwischen Lohnabhängigen und Unternehmern die – zumindest formale – Etablierung und Umsetzung des Leistungs-

prinzips für die Beschäftigten (Braun 1977: 33ff). Faßauer (2008: 98ff) betitelt das Leistungsprinzip in Organisationen weiterhin als »Kollektivnorm«, mit der Leistung gesteuert werden soll. Leiharbeit, Werkverträge und andere atypische Beschäftigungsformen lösen aber entsprechend der durchgesetzten allgemeinen Norm auch Empörung aus – insofern gehen die betrieblichen Anwendungen der Sozialnorm nicht immer auf.

Durch die in Gesetzen, tariflichen Auseinandersetzungen und betrieblicher Leistungspolitik institutionalisierte Sozialnorm perpetuiert sich das Leistungsprinzip im betrieblichen Handeln und dem Arbeits- und Interessenhandeln der Beschäftigten (Popitz 1961: 85ff). Damit wird das Leistungsprinzip keineswegs zum realen Verteilungsmechanismus. Die Ideologie tritt aber bei weitem nicht nur subjektiv als Gerechtigkeitsvorstellung auf, sondern hat als anerkannter Berufungstitel Eingang in Gesetzgebungen, betriebliche Lohnfindungsmechanismen, gesellschaftliche Kämpfe und arbeitspolitische Aushandlungen gefunden, und bietet sich dergestalt als eine Legitimierungsmöglichkeit der demokratischen und betrieblichen Herrschaft an. Legitimitätstheoretische Perspektiven betonen Legitimität als relevante Machtressource.

Dass Individuen diese Strukturbedingungen als Gerechtigkeitsfragen deuten, ergibt sich nicht einfach automatisch – diese Auslegung würde zu Recht als ökonomistische Verkürzung und Determinismus kritisiert (vgl. Hall 1984: 100ff). Erst zusammen mit der ideengeschichtlichen Fortschreibung und der legitimatorischen Kraft des Leistungsprinzips als Sozialnorm, ist das Fundament dafür gelegt, dass die Subjekte die vorgefundenen Bedingungen der Lohnarbeit so interpretieren.

Demgemäß geht die vorliegende Arbeit davon aus, dass das Leistungsprinzip eine aus den ökonomischen Strukturbedingungen des Lohnarbeits- und Tauschverhältnisses hervorgegangene *Ideologie* und gleichzeitig eine legitimitätsstiftende *Sozialnorm* ist, mit der es sich stabilisiert und Wirkmacht entfaltet, weil und insofern sich widerstreitende Akteure auf sie beziehen.

Aus der prinzipiellen Hegemonie ergeben sich zudem Deutungskonflikte um die richtigen Maßstäbe und Mechanismen des Leistungsprinzips – gerade in einer von Interessengegensätzen geprägten Gesellschaft. Während also die normative Durchsetzung des allgemeinen Leistungsprinzips nahezu absolut ist, sind die konkreten Leistungsmaßstäbe jeweils umkämpft (Dörre 2017: 175). Ob in öffentlichen Debatten um Sozialleistungen, Geschlechterquoten, Managergehälter oder Reichtumsverteilung: Stets wird darum ge-

stritten, ob sich am Ideal vergangen wird oder unzureichende Kriterien zur Anwendung kommen. In den Arbeitsbeziehungen beziehen sich die Tarifparteien – Betriebe und Arbeitgeberverbände auf der einen Seite und Gewerkschaften und Beschäftigte auf der anderen Seite – affirmativ darauf und erheben es zur normativen Grundlage für Einkommen(sdifferenzierung).

Mit den Ergebnissen leistungsbasierter Lohnfindung ist keiner so recht zufrieden, sie werden von beiden Seiten als illegitime Abweichung vom Leistungsprinzip angeprangert. Es ist damit das widersprüchliche Ideal der durch Leistungsunterschiede zu rechtfertigenden Ungleichheiten, das durch die im kapitalistischen System angelegte Konkurrenz unablässig produziert wird.

Zahlreiche Autor_innen kommen in Anbetracht der fortwährenden Streitigkeiten um Leistungsgerechtigkeit zu ebendem Schluss: Das meritokratische Ideal ist ausgesprochen vital (etwa Dröge u.a. 2008) als »Rechtfertigungsprinzip für gesellschaftliche Ungleichheit […], aber auch als Kritikprinzip an herrschenden Bedingungen« (Menz 2017: 191). Das Leistungsprinzip fungiert als öffentlich rechtfertigungsfähiger Maßstab der Lohnhierarchie und Einkommensverteilung, in dessen Rahmen sich von der Arbeiterbewegung über gleichstellungspolitische Forderungen Konflikte um die soziale und ökonomische Position und Ressourcenverteilung entzünden. Eine derartige normative Hegemonie bedingt, dass bei Unzufriedenheiten mit dem Ergebnis seiner Anwendung nicht das Prinzip selbst in Verruf gerät, sondern seine Bestandteile unter die Lupe genommen werden. Kritik wird also im Gegensatz zu prinzipiell angelegten Einwürfen in den 1970er Jahren im Wesentlichen *mit* dem Leistungsprinzips erhoben – und nicht *an* ihm (Voswinkel/Kocyba 2008: 36). Ein Lohn gilt heute dann als gerecht, wenn er der erbrachten Leistung entspricht; weniger, wenn er »zum Leben reicht«, also den Bedarf deckt. Welcher Lohn, welche Arbeitsbedingungen, welche Anerkennung und welcher betriebliche Status von den Beschäftigten als angemessen und leistungsgerecht empfunden werden, ist damit jedoch nicht ausgemacht und unterliegt verschiedenen Einflüssen. Die Auseinandersetzung ranken sich allerdings nicht ohne Grund selten um den blanken Lohn, sondern konzentrieren sich entsprechend dem normativen Leistungsprinzip auf seinen – vermeintlich – zentralen Bestimmungsfaktor: die Leistung.

2.1.2 Leistung als umkämpfter Anspruch ohne objektives Maß

Die zentrale Größe, um die sich Deutungskonflikte entfachen, ist bei allseitiger Anerkennung des Gerechtigkeitsprinzips also der Leistungsbegriff selbst. Unisono konstatieren einschlägige soziologische Beiträge, dass Leistung ein hochgradig umstrittenes Konzept ist und gesellschaftlich dominante Leistungsverständnisse sich historisch verändert haben (Kleemann u.a. 2019: 94ff; Neckel u.a. 2004; Voswinkel/Kocyba 2008). Was als Leistung zählt, wie sie gesteuert und bezahlt wird, steht auch gesellschaftlich, in Betrieben und Tarifverträgen immer wieder zur Disposition.

Denn was ist schon unter *Leistung* zu verstehen? Ist vielleicht die Art der Anstrengung gemeint, die eine Arbeit erfordert? Das Maß, in dem sich einer verausgabt? Also »verausgabte Energie pro Zeitspanne«, ganz im Sinne der physikalischen Definition von Leistung? Wenn eine Tätigkeit aufgrund von Talent leichtfällt, entspricht das dann einer geringeren Leistung? Oder das hergestellte Ergebnis, seine besondere Qualität oder die schiere Menge? Inwiefern diese Kategorie als Bezugspunkt für soziale Ungleichheiten und Einkommensdifferenzierungen taugt, ist also zu problematisieren.

Das *Mannigfaltige und Vage des Leistungsbegriffs* ergibt sich erstens aus der sachlichen Unvergleichbarkeit von menschlicher Leistung und zweitens aus dem Umstand, dass Leistung in einem Feld der Interessengegensätze als umkämpfter Berufungstitel fungiert. Obwohl »der Begriff der Leistung […] mit so vielen Äquivokationen behaftet [ist], dass sich seine wissenschaftliche Verwendung fast verbietet« (Dreitzel 1974: 31), ist Leistung ein derart zentraler Streitgegenstand, dass eine Systematisierung ihrer »Äquivokationen« und subjektiven Deutungsebenen wissenschaftlich notwendig wird.

Das Konzept *Leistung* ist zwar kein einheitlicher und objektiver Maßstab, nach dem verdiente Einkommen tatsächlich moralisch verdient wären; dennoch bedarf jene normative Kategorie einiger formaler Basisbestimmungen: »Wäre ›Leistung‹ in der alltäglichen sprachlichen Verwendung keine Kategorie, die intuitiv bestimmte Abgrenzungen kennt, könnte sie gewiss nicht für allgemein geteilte Normanforderungen kandidieren.« (Neckel/Dröge 2002: 111). Leistung ist also nicht einfach alles, was in subjektivistischer Lesart in der Selbst- und/oder Fremdwahrnehmung als »Leistung« definiert wird. An erster Stelle wird Leistung – ähnlich dem Marxschen anthropologischen Arbeitsbegriff (Voß 2018: 24f) – generell als ein intentionales und zielgerichtetes menschliches Tun verstanden (Heckhausen 1974: 11), dessen Leistung

in der Erzeugung eines Nutzens besteht. Das stellt die definitorische Mindestanforderung dar.

Zudem beziehen sich gesellschaftlich geformte Leistungsverständnisse auf die beiden Seiten des Arbeitsprozesses: Aufwand und Ergebnis (vgl. 2.1.1). Darauf rekurriert auch der von Claus Offe bestimmte »unausgetragene Dualismus von Leistungskriterien« (Offe 1970: 47). Leistung »ist nomen actionis und nomen acti zugleich, meint zuerst das Geschehen selbst, den Vorgang, und dann erst das durch das Geschehen erreichte Ergebnis.« (Vonessen 1974: 60). Die gesellschaftliche Erwartung der Ausgewogenheit beider Dimensionen wird sichtbar, wenn das zu einem Lottogewinn führende gesetzte Kreuzchen als Glück und nicht als Leistung klassifiziert wird, oder umgedreht, wenn ein mühevolles, aber gescheitertes Experiment zwar als Versuch, aber nicht als Leistung gewürdigt wird. Als »unausgetragene« Zweidimensionalität von Leistung versteht die vorliegende Untersuchung, dass interessenbedingt Arbeitende die Aufwandsseite – also die Verausgabung ihrer Arbeitskraft – betonen, während Unternehmen die Erfolgsseite im Blick haben (vgl. Schmiede/Schudlich 1978: 17). Für Unternehmer_innen ist die Leistung der Arbeit erst dann vollbracht, wenn das Arbeitsresultat als Profit umgesetzt wird. Der erschaffene Gebrauchswert allein genügt nicht, vielmehr: Im unverkäuflichen Gebrauchswert erweist sich seine ökonomische Nutzlosigkeit und damit auch die Nutzlosigkeit der Arbeit. Der Erwerb der Arbeitspotenz muss gering ausfallen, die Anwendung der Arbeitskraft zielt auf die Hervorbringungen von Wert, der realisiert als Profit den Geld-Vorschuss übersteigen muss. Leistung heißt also für den Unternehmer geringe Arbeitskosten und hohe Arbeitsresultate. Diese Kalkulation steht im praktischen Widerspruch zur Rationalität der Lohnarbeitenden, die idealtypisch auf möglichst geringen Verschleiß ihrer Arbeitskraft und möglichst hohen Lohn zielt. So erklärt sich der unterschiedliche Blick auf Leistung aus einer Interessenperspektive. Trotz der unterschiedlichen Gewichtungen sind also sowohl Aufwand als auch Ergebnis notwendige Grundkonstanten des Leistungsbegriffs.

Wissenschaftliche Blickwinkel dekonstruieren die Vorstellungen eines objektiven Maßstabes von Leistung (Dörre 2017; Dreitzel 1974; Gikas 1985) und der möglichen Zuschreibung bzw. »Zurechenbarkeit« (Bahnmüller 2002: 49) auf das individuelle Arbeitshandeln. Zudem wird qualitativ Verschiedenes mittels eines externen Maßstabes objektiviert (Dörre 2017: 175), denn pro Arbeitsstunde werden ganz verschiedene Wertgrößen hergestellt:

»Die Produktivkraft der Arbeit ist durch mannigfache Umstände bestimmt, unter anderen durch den Durchschnittsgrad des Geschickes der Arbeiter, die Entwicklungsstufe der Wissenschaft und ihrer technologischen Anwendbarkeit, die gesellschaftliche Kombination des Produktionsprozesses, den Umfang und die Wirkungsfähigkeit der Produktionsmittel und durch Naturverhältnisse.« (MEW 23: 54)

Die Dissertation schließt sich dieser Sichtweise an, und geht von einem qualitativen Leistungsbegriff aus, der die Arbeitsproduktivität mit der Qualität des Ergebnisses ins Verhältnis setzt, also jeweils Aufwand und Ergebnis vermittelt und realiter nur als innerer Zusammenhang des Arbeitsprozesses besteht. Damit ist die Leistung ihrem Wesen nach eine *inkommensurable Größe*.

Die kapitalistische Praxis setzt hingegen die unterschiedlichen Arbeiten gleich. Sie sind darin nur unterschiedliche Weisen der Werterzeugung, da Ausgangs- und Endpunkt der kapitalistischen Operation das Geld ist. Die Bestimmung von Leistung erfordert also einen Gradmesser, der außerhalb der verschiedenartigen Leistungen liegt – keine Leistung kann folglich ohne einen außer ihr stehenden Gradmesser mit einer anderen Leistung verglichen werden. Weder für Marx noch für Simmel ist Wert eine den Waren (also auch der Arbeitskraft) inhärente Eigenschaft. Für Marx entspringt er vielmehr einem gesellschaftlichen Eigentumsverhältnis, welches abstrakte Arbeit als in jedem Warenverhältnis impliziten (vergleichbaren) Wert hervorbringt (MEW 23: 105ff). Und Simmel betont demgegenüber, dass der im Tausch realisierte Wert vielmehr ein Urteil über die Tauschobjekte ist, welches von den Subjekten gefällt wird (Simmel 1958: 31), also eine subjektive Wertzuschreibung darstellt. *Subjektivität* und *Relationalität* sind also ganz fundamental in praktische Bestimmung von Leistung eingeschrieben.

Die Suchbewegungen nach Bestimmungsfaktoren und Leistungsdimensionen kreisen in der Praxis um »überindividuell anerkannte Gütemaßstäbe« von Leistung (Kleemann u.a. 2019: 96).

Prominent darunter etwa die »Verantwortung«, mit der im Alltagsverständnis beispielsweise begründet wird, warum ein Chefarzt viel verdient, eine Putzfrau hingegen wenig. Genau betrachtet bedarf es sowohl einer keimfreien Umgebung als auch der exakt ausgeführten Operation, um eine Genesung von Patient_innen zu gewährleisten. Kurzum, beide voneinander abhängigen Leistungen und ihre verantwortungsvolle Ausführung werden für das gewünschte Resultat benötigt.

Die objektivierende Zuschreibung, was eine verantwortungsvolle Tätigkeit ausmacht, erweist sich als historisch kontingent. Die Spezifikation von Leistung bleibt »davon abhängig, was die Angehörigen einer Bezugsgruppe

(Vorgesetzte, Kollegen, Familie, Betriebsrat etc.) vor dem Hintergrund ihrer Kriterien und Maßstäbe als Leistung bezeichnen, anerkennen und durchsetzen« (Schettgen 1996: 180).

Die von Voswinkel und Kocyba (2008) spezifizierten Leistungsdimensionen (Abb. 3) auf Basis der beschriebenen Leistungsdualismus (vgl. 2.1.1) eignen sich dabei als analytisches Klassifikationsinstrument der subjektiven Maßstäbe von Leistung. Sie unterteilen dabei grundsätzlich die Aufwandsdimension in die von den Individuen mitgebrachten Ressourcen und die Verausgabung. Die Ergebnisdimension kann hingegen sachlich, sozial und/oder ökonomisch betrachtet werden.

Aufwand		*Ergebnis*		
Ressource	Einsatz	sachlich	sozial	ökonomisch
Talent Qualifikation	Anstrengung Belastung	Menge Qualität	Problemlösung gesellschaftliches Verdienst	Ertrag Gewinn

Abbildung 3: Dimensionen des Leistungsbegriffs (nach Voswinkel/Kocyba 2008: 23); eigene Darstellung.

Conclusio: Die Kategorie Leistung bezieht sich eindeutig auf menschliches zielgerichtetes Handeln, und wird im Folgenden verstanden als eine für kapitalistische Verwertung relevante Tätigkeit – Leistung ist betrieblich von funktionalem »Wert«. Sie setzt sich aus einer Aufwands- und Ergebnisseite zusammen. Damit gibt es keinen kategorialen Unterschied zur »Arbeit«. Lediglich die Konnotationen sind unterscheidbar: Während »Arbeit« stärker die Anstrengung pointiert, schwingt in »Leistung« stärker der Erfolg mit und der Verdienst, der einem dafür gebührt, ist normativ aufgeladen. Vor allem hat Leistung damit aber noch keinen inneren Maßstab, der eine Tätigkeit objektiv als Leistung klassifiziert und einen Vergleich zu anderen Leistungen ermöglicht, sondern besteht nur als innerer Zusammenhang von Aufwand und Ertrag einer zielgerichteten Handlung. Sie ist eine inkommensurable Größe. Die wissenschaftliche Verwendung des Leistungsbegriffs würde sich angesichts seiner ideologischen Aufladung strenggenommen verbieten. Die vorliegende Schrift rekurriert gleichwohl auf einen *relationalen* Leistungsbegriff in der Praxis (Wolf 2017, Nullmeier 2016). Denn trotz der tatsächlichen

Inkommensurabilität werden subjektiv und betrieblich stets Vergleiche zu anderen Leistungen gezogen (Warum verdienen Sekretärinnen weniger als Techniker oder Wissenschaftler_innen?). Zudem entspannen sich Deutungskonflikte um Leistung. Die Anerkennung einer Tätigkeit als Leistung in der betrieblichen Lohnfindung stellt einen zentralen Streitgegenstand dar (Soll Verantwortung oder Einfühlungsvermögen als Leistung gelten?). Diese praktischen Verwendungen bedürfen einer Klassifikation der normativen Maßstäbe von Leistung trotz der tatsächlichen Inkommensurabilität der Arbeitsleistung. Soziologisch darf die im Lohnarbeitsverhältnis verankerte Objektivierungsnotwendigkeit sowie die subjektiv Relationalität des Leistungsbegriffs nicht ausgeblendet werden. Vielmehr kann die Untersuchung der spezifischen Vergleiche und Bewertungen von Leistung die Konfliktlinien um das Leistungsprinzip erhellen.

2.1.3 Leistungsvergleiche: Kommensurierende Vermittlung von Anspruch und Praxis

In der Organisationstheorie wird der Widerspruch zwischen Inkommensurabilität und Relationalität von Leistung (vgl. 2.1.2) über die Festlegung gleicher Maßstäbe aufgehoben:

> »Vergleichbar ist nur etwas, das verschieden ist. Jeder Vergleich setzt daher eine abstrakte Perspektive voraus, welche die Hinsicht festlegt, unter der Verschiedenes als gleich angesehen oder gar behandelt werden soll.« (Luhmann 1973: 331f, zitiert nach Dorn/Tacke 2018: 135)

Das beruht auf der Annahme, dass »die verglichenen Einheiten in mindestens einer grundlegenden Hinsicht gleich sind« und setzt »ein Vergleichskriterium voraus, das die Verschiedenheit des (partiell) Gleichen beobachtbar macht.« (Heintz 2010: 164). Es ist diese Verknüpfung von Gleichheitsunterstellung und Differenzbewertung, die die Besonderheit von Vergleichen ausmache. Auch Leistungsvergleiche und -bewertungen bedürfen also auf Basis der qualitativen Verschiedenartigkeit von Tätigkeiten eines *tertium comparationis*. Die Überführung unterschiedlicher Qualitäten in eine gemeinsame Metrik stellt ein Funktionserfordernis zur Operationalisierung des Leistungsprinzips dar und wird in bewertungssoziologischer Perspektive als *Kommensurierung* bezeichnet:

»Commensuration is the expression or measurement of characteristics normally represented by different units according to a common metric.« (Espeland/Stevens 1998: 315)

Die vorliegende Arbeit knüpft an theoretisch-konzeptionelle Zugänge der *Soziologie des Wertens und Bewertens* (Bezeichnung nach Lamont 2012) an, um die Brücke zu schlagen zwischen dem Unbestimmbarkeits- und Zuschreibungsproblem von Leistung auf der einen Seite und der praktischen Wirksamkeit der Leistungsprinzips in vergleichenden Lohnfindungsprozessen auf der anderen Seite. Zwar fokussiert die nun auch im deutschsprachigen Raum entstehende Soziologie der Bewertung (Meier/Aljets 2015a) nicht explizit das Leistungsprinzip in der Arbeitswelt. Erkenntnisse zum *sozialen Charakter von Bewertungen* erhellen aber, dass die Leistungsbewertung von subjektiven Urteilen abhängt und damit den Objektivitätsanspruch des Leistungsprinzips unterläuft. Denn Bewertungen sind Aushandlungssache, folgen Rechtfertigungsordnungen (Boltanski/Thévenot 2007) und bilden die Wirklichkeit nicht einfach ab, sondern konstruieren sie in einem sozialen Prozess (Espeland/Stevens 1998; Lamont 2012).

»Das Bewerten von Alternativen ist ein aktiver, konstruierender Akt […], bei dem die potentiell mögliche Komplexität des Bewertens auf ein für die Entscheidungssituation bearbeitbares Maß reduziert wird.« (Meier/Aljets 2015: 3)

Gerade der Begriff vom *Bewerten als ein sozialer Prozess* – also als ein »konstruierender Akt« – ist das verbindende Element in dieser Forschungsrichtung, die sich diverser Theorietraditionen bedient, disparaten empirischen Gegenständen widmet und meist auf begrifflich-konzeptioneller Ebene verbleibt.

»What makes (e)valuation a social and cultural process is that establishing value generally requires (a) intersubjective agreement/disagreement on a matrix or a set of referents against which the entity […] is compared, (b) negotiation about proper criteria and about who is a legitimate judge […] and (c) establishing value in a relational (or indexical) process involving distinguishing and comparing entities.« (Lamont 2012: 205)

Lamont, als eine Hauptvertreterin der Forschungsrichtung, fasst Bewerten folglich nicht als reine Quantifizierung auf, sondern als Kategorisierung. Ob Quantifizierbarkeit eine Notwendigkeit der Operationalisierung darstellt, ist nämlich umstritten. Während »Komplexitätsreduktion« als Grund für quantifizierende Maßstäbe (Voswinkel/Kocyba 2008: 27) nicht ausreichend scheint, argumentiert Vormbusch grundsätzlicher: *Quantifizierbarkeit* stelle ein Erfordernis dar; die Ausdehnung des Kalkulativen entspreche daher der

Ausdehnung kapitalistischer Produktionsweise auf die Erfassung und Verwertung auch immaterieller Leistungsdimensionen (Vormbusch 2012: 37ff). Das Gros der Publikationen, die der Soziologie des Wertens und Bewertens zugeordnet werden, versteht Quantifizierung als die dominante Matrize der Bewertung (etwa Espeland/Stevens 1998). Gesichert ist, dass es einer Kommensurierung bedarf, um Leistungsvergleiche zu ziehen.

Nach Meier und anderen (2016: 315) besteht der kleinste gemeinsame Nenner der Soziologie der Bewertung hinsichtlich des empirischen Forschungsgegenstands in dem »Fokus auf Praktiken der Bewertung in Situationen, die durch Offenheit und konkurrierende Wertordnungen gekennzeichnet sind« – also in dem Bestreben, in allen Gesellschaftsbereichen *Bewertungspraktiken* aufzuspüren. Im Anschluss an den französischen Pragmatismus (Boltanski/Thévenot 2007; Dewey 1939) und unter Bezugnahme auf wirtschaftssoziologische Klassiker wie Simmel wird gefragt, wie der Wert von Entitäten festgestellt und konstituiert wird – dabei dominiert ein subjektivistischer Wertbegriff (vgl. Simmel 1958: 31). Forschungen mit Schwerpunkt auf die angelegten *Bewertungskriterien* untersuchen etwa Verfahrensordnungen und Metaregeln. Bewertungen – darin stimmen die Ansätze überein (Boltanski/Thévenot 2007; Lamont 2012; Vatin 2013) – werden in hohem Maße durch mehr oder weniger *institutionalisierte Regeln* geprägt. Dementsprechend konzentriert sich viel Forschungsarbeit auf die Entschlüsselung relevanter Kriterien und ihrer institutionellen und sozialen Rahmungen (etwa Lamont/Thévenot 2000; Moerand/Pederson 2011). Wie Bewertungen in Situationen operativ vollzogen werden – also konkrete Bewertungsschritte, Einflussfaktoren und Entscheidungsprobleme – ist vielfach Gegenstand von Fallstudien. Zum Beispiel beschäftigen sich Janßen und Sondermann (2016) mit der Praxis Publikationen zu zählen, um die Leistung von Wissenschaftler_innen zu bescheinigen; oder es wird am Beispiel der Labellandschaft im Schweizer Einzelhandel aufgezeigt, wie moralische Qualitäten prozedural hervorgebracht und kommuniziert werden (Arnold/Hasse 2016). Zunehmend werden auch Bewertungstechnologien ergründet (Lamont 2012: 211). Auch die wirtschafts- und betriebssoziologische Accountingforschung legt letztlich einen Fokus auf Bewertungspraktiken und -technologien wie dem betrieblichen Controlling (etwa Vormbusch 2004). Meier, Peetz und Waibel (2016: 313) unterstreichen, dass Kommensurierung »Bewertungsobjekte auf eine neue Weise sichtbar, vergleichbar und somit verhandelbar machen«.

Diese konzeptionellen Zugänge bieten Anschluss zur Betrachtung von Leistungsbewertung und sind nun in den Erfahrungsraum von Arbeit und Be-

trieb zu übertragen. Damit eine individuelle Leistung unter Anerkennung des Leistungsprinzips praktisch ins Verhältnis zum Lohn gesetzt werden kann, bedarf es neben der (formalen) Zuschreibung auf die jeweilige beschäftigte Person bzw. ihren Arbeitsplatz einer Bestandsaufnahme und einer vergleichenden Bewertung der Tätigkeiten.

Vergleiche sind betrieblich als normative Grundlage für Lohndifferenzierung notwendig (Gikas 1985: 12ff). Erst mithilfe externer Maßstäbe, die unterschiedliche Tätigkeiten vergleichbar machen, können »gerechte« Entgelte Leistungen zugeordnet werden und Lohndifferenzierungen legitimiert werden. Anders ausgedrückt bedarf das Postulat der Leistungs- und Lohngerechtigkeit objektivierter Leistungskriterien zur legitimen Anwendung des Leistungsprinzips im Betrieb und bedient sich dabei der historisch und kulturell kontingenten Normativität der Leistungskriterien, die als sozial konstruiert gelten können. Wenn Leistung ideell ein Äquivalent im Entgelt haben soll, muss die Lohnhierarchie eine Entsprechung in der Hierarchie von Leistungskriterien finden. Gerade die betriebliche Leistungsbewertung baut auf Kommensurierung von Leistung in Form hierarchisierter Leistungskriterien. In der Debatte um Leistungsgerechtigkeit in der Sekretariatsarbeit geht es etwa um eine Kritik an den angewandten Leistungskriterien (vgl. 1.5).

Eine objektivierende Operationalisierung erfährt das Konzept also unter anderem, weil es eine *Notwendigkeit in der vergleichend bewertenden Lohnfindung* darstellt. Damit rückt die *vergleichende Bewertung* konkreter Arbeitsanforderungen in den Fokus der tariflichen Regelung und der konkreten Umsetzung auf der Ebene von Betrieb und Organisation. Berücksichtigt man die Ergebnisse der bewertungssoziologischen Kommensurationsforschung, dann müssen forschungsprogrammatisch objektivierende Leistungsvergleiche prinzipiell infrage gestellt werden und hinsichtlich ihrer Machtkonstellation und Legitimierungsfunktion reflektiert werden. Denn auch der objektivierende Leistungsvergleich konstruiert das *tertium comparationis* selbst, indem er Verschiedenes überhaupt erst vergleichbar macht (Itschert 2018: 259). Die bewertungssoziologischen Erkenntnisse sollen den analytischen Blick schärfen bei Betrachtung der (über-)betrieblichen Operationalisierung des Leistungsprinzips.

2.2 Arbeitsbewertung in tariflich-betrieblicher Lohn- und Leistungspolitik

Wie auf tariflich-betrieblicher Ebene das Leistungsprinzip funktionalisiert und welcher Leistungsbegriff in der Lohnfindung angewandt wird, ist Gegenstand dieses Kapitels.

Erstens wird dazu thematisiert, welche Entwicklungstendenzen (über-)betriebliche Leistungs- und Lohnpolitik durchläuft (2.2.1). Zweitens wird dargelegt, inwiefern deswegen der Arbeits- und Leistungsbewertung auf Ebene des Betriebs aktuell eine wichtige Funktion dabei zukommt das Leistungsprinzip anzuwenden (2.2.2).

Der Leistungsbewertung als sozialem Prozess und betrieblicher Praxis wurde bislang zu wenig arbeitssoziologische Beachtung zuteil, obschon gerade im Zuge der Eingruppierungspraxis divergierende Leistungs(gerechtigkeits)verständnisse verhandelt werden. Neben frühen arbeitswissenschaftlichen Perspektiven – die einen kritischen Blick erlauben, weil sie explizit die Einführung betrieblicher Arbeitsbewertung im Angestelltenbereich untersuchen – werden dazu bewertungssoziologische Befunde, welche die Objektivierungs- und Legitimierungsfunktion von Bewertung fokussieren. Welche besonderen Erschwernisse die konkrete Operationalisierung birgt, ist Gegenstand des dritten Abschnitts (2.2.3). Gerade Befunde zu Schattenseiten der tariflichen Leistungskonzepte und der betrieblichen Bewertungspraxis, insbesondere für frauentypische Berufe und andere niedrigbewertete Tätigkeiten, bieten einen wichtigen Analyserahmen zum Verständnis der Bewertung von Sekretariatsarbeit.

Vorauszuschicken ist indes der Zusammenhang von normativen Leistungsprinzip und Leistungs- und Lohnpolitik. Denn Betriebe übersetzen die meritokratische Ideologie in Leistungsmessung und Lohnfindung, indem sie die Normen und subjektiven Orientierungen der Beschäftigten einbeziehen.

Die Normativität von Lohn- und Leistungspolitik

Das betriebliche Bedürfnis nach Leistungspolitik entspringt der Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages, aus dem das arbeitssoziologisch prominente *Transformationsproblem* (etwa Deutschmann 2002; Minssen 2012) erwächst. Dieses besteht darin, dass mit dem Kauf des Arbeitsvermögens noch nicht die Übersetzung und Entäußerung in manifeste Arbeit gewährleistet ist (etwa Minssen 2012: 31f). Besonders in Zeiten, in denen Züchtigung und direkter Zwang verboten sind und Varianten von Kündigungsschutz die Drohung des Arbeitsplatzverlustes abschwächen, müssen Arbeitsorganisationen sich etwas anderes einfallen lassen, um die Beschäftigten zum effektiven Arbeiten – zu Leistungsbereitschaft – zu motivieren. Auch in Zeiten von Prekarisierung und Verarmung verlassen sich Betriebe nicht auf die schiere Not als negativen Anreiz zur Leistungserbringung.

Ein weiter Begriff von Leistungspolitik umfasst daher alle Maßnahmen, Verfahren und Anreizsysteme im Sinne betrieblicher Interessen, die darauf zielen, aus Arbeits*vermögen* verwertbare Leistung zu machen sowie Arbeitshandeln und subjektive Orientierungen mit dem betrieblichen Zweck in Einklang zu bringen (Kratzer/Nies 2009: 49f; ferner: Lutz 1975: 28). Variationsreiche positive und negative Anreizformen dienen dazu, verwertbare Elemente des Leistungsverhaltens zu fördern und nicht funktionale Leistungsmotivationen zu dämpfen (Menz 2008: 91).

Damit sind Beschäftigte nicht nur Objekte, sondern auch (abhängige) *Subjekte leistungspolitischer Steuerung*. Denn sie stellen mit ihren Ansprüchen und Zielsetzungen leistungspolitische Akteure dar, die mittels ihrer interessenpolitischen Organe an deren Gestaltung beteiligt sind und die betriebliche Leistungspolitik als legitim akzeptieren oder verwerfen.

Diese *Legitimität der Leistungspolitik* ist abhängig von Gerechtigkeitsvorstellungen (kritisch dazu: Dahme/Wohlfahrt 2012; Sachweh 2010: 41), welche von Betrieben in ihrer Lohn- und Leistungspolitik berücksichtigt werden. Eine als gerecht empfundene Leistungsbewertung und -bezahlung bringt etwa tendenziell eine höhere Leistungsbereitschaft hervor (Kleemann u.a. 2019: 94). Soziologisch einschlägige Überlegungen zur »betrieblichen Sozialordnung« (Kotthoff 1995: 436; Schmidt 1996) fassen diese durchgesetzten Ansprüche der Beschäftigten als Reziprozitätserwartungen, die sich wesentlich – aber nicht ausschließlich – am Lohn festmachen.

Mit der Funktion des Lohnanreizes befasst sich eine jahrzehntelange Tradition der Arbeits- und Industriesoziologie, in der Leistungsentlohnung als Instrument von betrieblicher Herrschaft und Verwertung gefasst wird:

»Lohnanreize sind […] Mittel, die Subsumtion menschlicher Arbeit unter die Interessen des Betriebs von einem äußeren zu einem inneren Prozess und den Arbeiter – über sein Interesse an möglichst hohem Verdienst – zum Agenten seiner eigenen Disziplin zu machen.« (Lutz 1975: 28)

Leistungspolitik im engen Sinne wird gleichgesetzt mit Lohnpolitik (Kratzer/Nies 2009: 49), bezieht sich auf das Lohninteresse der Beschäftigten und basiert normativ auf dem allseitig anerkannten Leistungsprinzip. Insofern ist auch der Lohn und seine Form nicht nur von Kostenkalkulationen und dem schieren Kräfteverhältnis zwischen Kapital bzw. Staat und Arbeit bestimmt, sondern auch von der Erwägung, inwieweit die Legitimität genießen. Sie bezieht daher die Subjektivität der Arbeitenden systematisch ein.

Leistungspolitische Implikationen der Lohnformen

In dieser allgemeinen Begriffsverwendung erscheint jeder Lohn als Leistungslohn (Schmiede/Schudlich 1978: 19). Allerdings unterscheiden sich die Entgeltformen in ihren leistungspolitischen Implikationen und bestimmen unterschiedliche Aspekte des Arbeitsprozesses als Leistung.

Im Falle von *Stück- und Akkordlöhnen* – die als Vorformen und weiterhin praktizierte Varianten des industriellen Leistungslohns verstanden werden (Schmiede/Schudlich 1978: 52ff) – bemisst sich der Lohn am Arbeitsprodukt bzw. an der in einer bestimmten Zeitspanne produzierten Menge. Die Leistung wird also mit quantitativen und qualitativen Merkmalen des Arbeitsergebnisses gleichgesetzt. Leistungspolitisch zielt diese Lohnform darauf, die Ausführungen zu beschleunigen, die Arbeit also zu intensivieren, und ein Eigeninteresse der Arbeitenden am Arbeitsprodukt zu evozieren und durch Konkurrenz anzuheizen (MEW 23: 579). Der Lohn fungiert also als unmittelbares Leistungssteuerungs- und Kontrollinstrument. Ihm wird zudem eine Legitimationsfunktion zugesprochen, weil er ideologisch als gerechter Lohn für Leistung erscheint (Schmiede/Schudlich 1978: 48).

Im Fall von *Zeitlöhnen* bemisst sich der Lohn hingegen an den zu leistenden Tätigkeiten in einer bestimmten Zeitspanne, die an Qualifikation, betrieblicher Position oder Arbeitsanforderungen festgemacht werden (Stunden-, Tages- oder die in tarifgebundenen Betrieben üblichen Monatslöhne). Grundlage der Lohnermittlung ist letztlich eine reine Zeitermittlung, in der

davon ausgegangen wird, dass die arbeitsvertraglich geregelten Anforderungen erfüllt werden. Der Lohn dient hier nur im allgemeinen Sinne (unverzichtbare Einkommensquelle) der Disziplinierung der Arbeitskräfte (Schmiede/Schudlich 1978: 19). Für die Unternehmen stellt sich hier das Transformationsproblem in erhöhtem Maße, da die Leistungserbringung zum Zeitpunkt der Lohnfestlegung noch nicht erfolgt ist. Die leistungs- und lohnpolitischen Umgangsweisen sind vielfältig, bauen aber prinzipiell auf Stabilität und reziproke Erwartungssicherheit, welche eine Leistungsbereitschaft hervorrufen soll. Spezifischer wirken etwa langfristige Abstufungen der Grundlöhne – wie auch in den gültigen Tarifverträgen des öffentlichen Dienstes (etwa Bellmann 2010) – oder Zeitprämien wie Überstundenzuschläge. Sie führen nämlich üblicherweise dazu,

> »...dass der niedrige Preis der Arbeit während der sog. Normalzeit dem Arbeiter die besser bezahlte Überzeit aufzwingt, will er überhaupt einen genügenden Arbeitslohn herausschlagen.« (MEW 23: 569)

Dem Anreiz zur Arbeitsintensivierung (Schmiede/Schudlich 1978: 46) tritt folglich bei niedrigem Lohnniveau ein Anreiz zur Arbeitsextensivierung gegenüber. Für alle diese Lohnformen gilt, dass Leistung unabhängig davon entlohnt wird, ob sich das Arbeitsprodukt verkaufen lässt – das Risiko der Mehrwertrealisierung trägt das Unternehmen (Kleemann u.a. 2019: 97).[30]

In aktuell gültigen Tarifverträgen existieren diese reinen Lohnformen allerdings nicht, vielmehr handelt es sich hier um Mischformen, da sich das Entgelt aus verschiedenen Bestandteilen zusammensetzt. Der Grundlohn, also die tariflichen Gehaltsgruppen, ist ein Zeitlohn, während zusätzlich verschiedene variable Lohnbestandteile existieren: ergebnisabhängige Entgeltanteile wie Prämien und Leistungszulagen, sozialbedingte Entgeltanteile wie Fahrtkostenzuschüsse, vermögenswirksame Leistungen und Dienstalterzulagen. Leistungspolitisch haben die Mischformen von festen und variablen Lohnbestandteilen das Ziel, einerseits reziproke Verbindlichkeit zu schaffen und andererseits zu mehr Leistung anzuspornen. Während die festen Lohnbestandteile die Aufwandsseite von Leistung mittels hierarchisierter Leistungskriterien berücksichtigen, bemessen die variablen Anteile stärker die Ergebnisseite, die Gewinnprämien markieren schließlich einen Leistungsbegriff, der sich in Markterfolg übersetzt.

30 Abhängig bleibt die Lohnzahlung vom Markterfolg natürlich insofern als bei ausbleibendem Gewinn Arbeit gar nicht mehr nachgefragt wird, also Arbeitsplätze abgebaut werden.

2.2.1 Verbetrieblichte, entstandardisierte und vermarktlichte Lohn- und Leistungspolitik

In diesem Abschnitt wird den (über-)betrieblichen Entwicklungen der Lohn- und Leistungspolitik in Deutschland Aufmerksamkeit geschenkt, welche die zunehmende Bedeutung der betrieblichen Leistungsbewertung als Anwendungsfeld des Leistungsprinzips untermauern.

Zwar gelangt eine Vielzahl der arbeits- und industriesoziologischen Diagnosen zu vergleichbaren Befunden hinsichtlich der Großtrends von Lohn- und Leistungspolitik, Reichweite und Einheitlichkeit der Entwicklungstendenzen werden hingegen kontrovers diskutiert, gerade weil empirische Studien sich traditionell auf den Industriesektor (vornehmlich Metall- und Elektroindustrie; vgl. Bahnmüller/Schmidt 2009; Bender 2000; Huber u.a. 2008; Schmierl 1995) untersuchen, während Entwicklungen im öffentlichen Dienst nur marginal behandelt werden. Die Rekonstruktion der Leitdiagnosen bildet dennoch ein wichtiges Fundament, da diese Branchen als handlungsleitend für das gesamte Tarifsystem gelten (Menz/Siegel 2002: 82). Seit der »Verwaltungsmodernisierung mit tarifpolitischen Mitteln« (Schmidt u.a. 2011: 78) bzw. der »Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes« (Czerwick 2007) sind die tariflichen Ähnlichkeiten noch ausgeprägter. Leistungspolitiken konvergieren im privaten und öffentlichen Beschäftigungssektor zusehends (Matuschek 2010: 118, 123).

Dem Leistungsbegriff wird attestiert, spätestens im Zuge der Erosion tayloristischer Arbeitsorganisation selbst im Wandel begriffen zu sein. Bezüglich des Lohnanreizes qua Leistungsentlohnung wurde sogar noch früher – in den späten 1970er Jahren – eine Krise konstatiert (Lutz 1975; Schmiede/Schudlich 1978: 385ff). Denn das erkämpfte Mitbestimmungsrecht beim Leistungslohn löste in den 1980er Jahren die »Flucht in den Zeitlohn« aus (Kurdelbusch 2002: 41), ohne dass Lohnanreize durch Prämiensysteme im Rahmen der tayloristischen Steuerungsform vollständig verschwanden (Ehlscheid/Nobel 2008: 144f; Lutz 1975; Schmiede/Schudlich 1978).

Angeregt davon, dass sich nun Grundprinzipien der Leistungsbemessung und Lohngestaltung im Zuge der Einführung post-tayloristischer Formen der Arbeitsorganisation veränderten und es zu einer »Repolitisierung der Leistungsfrage« (Menz/Siegel 2002) im Sinne von (tariflichen) Auseinandersetzungen über Leistungsverständnisse und Bemessungsgrundlagen kam, finden sich in der Arbeits- und Industriesoziologie in den letzten beiden Jahrzenten wieder vermehrt empirische Untersuchungen und theoretische

Analysen zu leistungspolitischen Fragestellungen (Bahnmüller/Hoppe 2016; Bahnmüller/Schmidt 2009; Bender 2000; Drexel 2002; Dröge u.a. 2008; Faßauer 2008; Kratzer/Nies 2009; Schmierl 2009).

Lamont (2012: 202) bemerkt, dass im Zuge der Neoliberalisierung staatlicher Verwaltung quantitative Leistungsbewertung zunimmt. Die mit dem dehnbaren Kritikbegriff »Neoliberalismus« verknüpften makrostrukturellen Entwicklungstendenzen wie die Erosion von Tarifbindung (Artus 2004) und globale Konkurrenzverschärfung erfordern aktualisierte leistungspolitische Antworten (Boes/Bultemeier 2008; Kleemann u.a. 2019: 69ff). In der Konsequenz werden erweiterte Qualitäten der Arbeitskraft verwertet und »marktorientierte Steuerungsformen« etabliert (Ehlscheid/Nobel 2008: 143). Diese Entwicklung wird nun zunächst mit Blick auf die *Tariflandschaft (1)* erörtert, bevor die Auswirkungen der Mesoebene *betrieblicher Lohnfindung und Leistungsmessung (2)* dargelegt werden. Der sich so neu *etablierende Leistungsbegriff (3)* wird darauffolgend diskutiert. Jeweils wird die Bedeutung der Entwicklungen für das Forschungsfeld des öffentlichen Dienstes expliziert.

1) Tarifliche Entwicklung: Verbetrieblichung der Lohnfindung

Für die Gesamtheit der Betriebe lässt sich in der veränderten Tariflandschaft eine massive *Dezentralisierung* von Lohn- und Leistungspolitik beobachten.

Zu Hochzeiten fordistischer Massenproduktion war überbetriebliche Lohn- und Leistungspolitik durch Flächentarifverträge und die breit akzeptierte Tarifpartnerschaft ein normiertes Konfliktfeld (Kleemann u.a. 2019: 97). Angesichts zunehmender Massenarbeitslosigkeit, Tertiarisierung und geringerer gewerkschaftlicher Organisierung im ausgehenden 20.Jahrhundert veränderte sich das Kräfteverhältnis zwischen Kapital und Arbeit. Unisono wird konstatiert, dass durch eine massive Tarifflucht, sinkende Tarifbindung ostdeutscher Betriebe (Artus 2004) und die Auflösung von Flächentarifverträgen die metallindustriedominierte entgeltpolitische Tradition des Fordismus bröckelt (Siegel/Schudlich 1993). In der Folge wurden herkömmliche Zeit- oder Akkordlöhne verdrängt: eine Vielzahl neuer Lohn-Leistungs-Systeme und eine unübersichtliche Tariflandschaft entstanden. Die tarifliche Leistungsregulierung bezog sich vor allem auf Punkte wie die Grundsätze der Datenermittlung, die Regelung der Normalleistung oder die Festlegung von Pausenansprüchen, während die Gestaltung der konkreten Leistungsbedingungen vorrangig in den Händen der betrieblichen Akteure lag (Haipeter 2008: 199). In der Autoindustrie wird die Zunahme von Be-

triebsvereinbarungen und Öffnungsklauseln in Flächentarifverträgen kritisch gesehen (Bender 2000), weil sie eine die Verhandlungsmacht schwächende Aufgabendelegation auf Betriebsparteien (Huber u.a. 2008) bedeutet. Sogar Regelungen zur Eingruppierung einzelner Beschäftigter werden dadurch auf die Betriebsebene verlagert (Ehlscheid u.a. 2006).

Als »leistungspolitischer Meilenstein« (Huber/Schild 2004) und »größte Tarifreform der Nachkriegsgeschichte« (Kratzer/Nies 2009: 11) werden die von 2003 bis 2005 vereinbarten Entgeltrahmenabkommen (ERA) in der Metall- und Elektroindustrie bezeichnet, zu der eine von der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung finanzierte umfassende Begleitforschung vorliegt (etwa Bahnmüller/Hoppe 2016; Kratzer/Nies 2009). Als bahnbrechend wird die Auflösung der alten »Scheidelinien« zwischen Arbeitern und Angestellten aufgefasst (Meine 2005): die Status- und Bewertungsunterschiede werden durch ein einheitliches Entgeltraster zur Eingruppierung ersetzt. Ein Beschäftigungsfeld der Dienstleistungen und Bürotätigkeiten musste also eingegliedert werden, dem mit quantifizierenden Leistungsmerkmalen nicht so einfach beizukommen war. Charakteristisch ist zudem die dadurch katalysierte »›Renaissance‹ der Leistungsentlohnung«, auch wenn sie diskursiv überhöht wurde (Bahnmüller 2002: 35), denn Zulagen waren auch schon vorher üblich (Kratzer/Nies 2009: 53). Zur Leistungsfeststellung ist nun das Instrument der entgeltrelevanten Zielvereinbarungen essentiell (Tondorf u.a. 2002). Daraus ergeben sich nach Menz u.a. (2008: 29) zwei neue interessenpolitische Aktivierungsfelder: Erstens könnten Beschäftigte Einflussmöglichkeiten in den dezentralen Aushandlungssituationen (wie Zielvereinbarungsgespräche) nutzen, und zweitens in Kontrollprozessen die Leistungsbewertungsergebnisse in Frage stellen.

Nichtsdestotrotz markiert diese Entwicklung eine neue innerbetriebliche Konkurrenz um Grundentgelte und Leistungszulagen, welche letztlich über Leistungsvergleiche ausgetragen wird. Denn wie schon Kudera u.a. (1979: 96) feststellten: »Die Ausformung der Konkurrenz der Arbeiter untereinander wird maßgeblich von den Entlohnungsmethoden und der betrieblichen Lohnpolitik beeinflußt.« Mit dem Ziel der Arbeitgeberverbände durch die Tarifreform keine höheren Lohnkosten zu produzieren, ist folgende Schlussfolgerung treffend:

> »Im Kern handelt es sich bei ERA um ein verteilungspolitisches Projekt, bei dem allerdings nicht der Verteilungskonflikt zwischen Kapital und Arbeit, sondern die Differenzierung der Vergütung innerhalb der Arbeitnehmerschaft im Mittelpunkt stehen sollte.« (Bahnmüller/Schmidt 2009: 119)

Gerade der am 1.Oktober 2005 in Kraft getretene TVöD zeichnet diese Reform mittels seiner auf Leistungskriterien basierenden Entgeltordnung nach, und treibt im Zusammenhang mit den am New Public Management ausgerichteten Verwaltungsreformen die »Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes« voran (vgl. Czerwick 2007: 27f). Im öffentlichen Dienst schlagen sich dennoch nicht alle Entwicklungen gleichermaßen nieder. Traditionell war dieser Sektor durch starke Gewerkschaften und zentralisierte Lohnverhandlungen gekennzeichnet, die für die dortigen Beschäftigten zu vergleichsweise guten Entlohnungs- und Beschäftigungsbedingungen geführt haben. Des Weiteren gehörte eine unter den Angestellten relativ geringe Lohnspreizung sowie an Alter und Organisationszugehörigkeit orientierte Bestandteile der Bezahlung (Senioritätsprinzip) zu den lohnpolitischen Merkmalen öffentlicher Beschäftigung (Briken u.a. 2014: 128). Berger und Offe (2018: 246) begründeten das mit vergleichsweise günstigen Durchsetzungschancen von Lohnforderungen, weil der öffentliche Dienst mit dem privaten Sektor um Arbeitskräfte konkurrieren muss und das Kriterium der »Rentabilitätsschwelle« entfällt.

Daraus ergibt sich allerdings auch die enge Koppelung an privatwirtschaftliche Lohnpolitik, welche durch die Vermarktlichung intensiviert ist. Bis auf die fortwährende Beschäftigungssicherheit sind die meisten der vorteilhaften Beschäftigungsbedingungen daher mittlerweile aufgehoben. Die Neuaufstellung des öffentlichen Tarifsystems, welches sich an die Grundideen von ERA anlehnt, hat insgesamt zu einem niedrigeren Einkommensniveau geführt (Baukrowitz 2012; Brandl/Matuschek 2017; Briken u.a. 2014). Entgeltstrukturen bleiben uneinheitlicher, und die für »Angestellte« größere Bedeutung individueller Entgeltabsprachen besteht fort (Kadritzke 2004; Schmierl 2017: 115; Jochmann-Döll/Tondorf 2004).

In allen Bereichen schwindet die Berechenbarkeit des Entgelts für die Beschäftigung durch die Herabsenkung des festen Grundentgelts (Ehlscheid/Nobel 2008; Haipeter 2016) – durch ERA konnten Unternehmen mittels niedrig bewerteter Arbeitsaufgaben Lohnkosten einsparen (Kratzer/Nies 2009: 11). Die Verlagerung der Lohn- und Leistungspolitik von der tariflichen auf die Betriebsebene wird als »Verbetrieblichung von Aushandlungsverfahren« bezeichnet (Schmierl 2018: 523). Damit fallen relevante Aspekte der Lohn- und Arbeitsinteressen der Lohnabhängigen aus dem Rahmen (unmittelbarer) gewerkschaftlicher Interessenvertretung heraus (Haipeter 2008). Mittlerweile ist Lohn- und Leistungspolitik eine nur noch partiell durch die Tarifpolitik gerahmte tägliche Auseinandersetzung von Kapital

und Arbeit auf der Ebene von Betrieben. *Betriebe* werden stärker zu den relevanten *Aushandlungsorten leistungspolitischer Steuerung und Lohnfindungssysteme.*

Die in Deutschland seit Mitte der 2000er Jahre insbesondere mit der Tarifreform ERA in der Metallindustrie und mit der Tarifvertragsreform im öffentlichen Dienst (TVöD 2005, TV-L 2006) neu etablierten Bewertungs- und Entgeltraster verankern auf betrieblicher Arbeitsplatzbewertung basierende Eingruppierungen und Leistungsentlohnungselemente und eröffnen damit die Notwendigkeit Leistung und ihre Bewertung zu operationalisieren. Diese Entwicklung gewinnt an Fahrt, da die tarifliche *Eingruppierung*, die auf Betriebsebene geschieht, für die Beschäftigten oftmals ausschlaggebender ist als die Tarifabschlüsse – Lohnfindung ist also nicht mehr nur als tariflicher Aushandlungsprozess zu verstehen, sondern bleibt zu einem nicht unerheblichen Teil der betrieblichen Eingruppierung überlassen. Die in den Tarifverträgen verankerte *dezentralisierte verbetrieblichte Lohnfindung* befördert also *individualisierte Auseinandersetzungen* um eine tarifgerechte Eingruppierung.

2) Lohnformen, Lohnfindung und Leistungsmessung: Entstandardisierung

Die zentrale Entwicklungstendenz in ist trotz Brüchen und gegenläufiger Tendenzen eine Re-Etablierung von *Leistungslöhnen* auf Basis *entstandardisierter Verfahren und individualisierter Kriterien.* Diese Trends gelten nur eingeschränkt für den öffentlichen Dienst.

Menz (2008: 102ff) identifiziert dazu drei Phasen der Entwicklung von Lohnfindung und Leistungsbemessung in den relevanten Tarifverträgen:

1) In den 1960er Jahren war ein *Aufschwung der Leistungsentgelte* zu beobachten. Mittels hochformalisierter Verfahren setzte sich – auch in Bereichen, in denen Standardisierung durch Kennziffern zunächst schwer war – eine *Verwissenschaftlichung der Leistungsmessung* durch. Leistungsgerechtigkeit sollte über arbeitsrechtliche Bestimmungen, flächentarifliche Regelungen und mittels »objektiver« Leistungsermittlung verwirklicht werden (Lengfeld/Liebig 2003: 6). Im tayloristischen Arrangement wurde Leistung als eine Arbeitsanstrengung in Relation zu einem Maß von allgemein-menschlicher Leistungsfähigkeit definiert – prototypisch verkörpert in der REFA-Normalleistung (Menz u.a. 2008: 28). Doch obschon Leistung damit verwissenschaftlicht wurde, ist keineswegs von einer objektiven Größe auszugehen (Bender 2002), da die Produktivkraftentwicklung Einfluss auf den Output nimmt und die Definition von Normalleistung Konfliktgegenstand ist.

2) In den späten 1970er Jahren wurden die Kataloge der Bewertungskriterien und auch die Verfahrensregeln als Reaktion auf Flexibilisierungsdruck vereinfacht, die Beurteilungen erfolgten stärker nach Prinzipien summarischer Arbeitsbewertung, in denen die Anforderung global für einen Arbeitsplatz ermittelt werden (ausführlicher unter 3.2.2; Krell 1994: 45f). Darin vollzog sich ein Wandel des Leistungsbegriffs von den Dimensionen Menge und Qualität hin zur *Integration verhaltens- und persönlichkeitsbezogener Kriterien* – beispielsweise Initiative, Kommunikation und Sozialkompetenz.

3) Erst seit den 1990er Jahren wird der Lohnanreiz auf Basis eines flexibilisierten Leistungsbegriffs wiederentdeckt. Diese Flexibilisierung wird von Ehlscheid und anderen (2006: 320) pointiert: »Es gibt keinen überprüfbaren und allgemein akzeptierten Maßstab mehr dafür, was eine zumutbare Leistung ist.« Damit einher geht eine Hinwendung zu *individuellen und verhaltensbezogenen Beurteilungskriterien* (Ehlscheid/Nobel 2008: 145ff). Auch Bender (2002: 21f) kommt zu dem Schluss, dass seit Ende der 1990er *keine einheitlichen Maßstäbe in den Leistungsfeststellungsverfahren* mehr existieren, welche in Relation zur Leistung anderer Beschäftigter funktionieren. Vielmehr wird Leistung mittels individueller Zielvereinbarungen gemessen (Schmierl 2017: 115), deren Legitimationsgrundlage nicht mehr »abstrakte Objektivität ist […], sondern ein im Rahmen von gesetzten Vorgaben intersubjektiv hergestellter Konsens« (Bender 2002: 27). Der Vergleich zu anderen Beschäftigten ist insofern gegeben, als Betriebe meist ein zu verteilendes Budget festsetzen, um dessen Verteilung konkurriert wird (Kurdelbusch 2002: 213). Konkurrenz fungiert so als repressiver Leistungsanreiz (Kleemann u.a. 2019: 104).

Eine *Individualisierung*[31] der Leistungskriterien liegt also vor. Leistungsfeststellungsverfahren sind in den dezentralen Bereich zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten verlagert. Leistungsermittlung zur Bestimmung der Leistungslöhne ist *entstandardisiert*, hat also keinen für alle gültigen Maßstab mehr.

Gleichzeitig wird aber eine intensive Nutzung von Zeitdaten und Kennziffern festgestellt, welche die Leistungen quantifizieren (Iwer u.a. (2008: 234f). Diese datentechnische Erfassung muss im Sinne eines Controllings auch als Leistungssteuerung begriffen werden (Vormbusch 2004: 33; ähnlich Scapens 1991: 11).

31 Begrifflich wird an dieser Stelle Individualisierung gegenüber der »Subjektivierung« der Leistungskriterien (etwa Bahnmüller 2002: 45) bevorzugt, weil unter letzterem auch gemeint sein kann, dass sich Leistungskriterien in Richtung eines stärkeren Einbezugs persönlichkeitsrelevanter Merkmale entwickeln.

Während in tarifgebundenen Industriesektoren Leistungslohndifferenzierung zurückkehrt und sich dort unter der Oberfläche entstandardisierter Leistungsmessung eine Individualisierung der Leistungskriterien ergibt, sind Lohnanreize im öffentlichen Dienst im Wesentlichen nur über den Stufenaufstieg gegeben. Vielmehr sind die *Anforderungen jedes Arbeitsplatzes* Grundlage der Entgeltgruppen der Tarifbeschäftigten festgelegt. Die Grundlohndifferenzierung über die Eingruppierung ist für die schlussendliche Lohnhöhe bedeutsamer als die (ohnehin geringere) Anwendung der leistungspolitischen Instrumente wie Zielvereinbarungen und Leistungslöhne (Schmidt u.a. 2011). Auch in den jüngsten Änderungstarifverträgen ist keine weitere Stärkung des Leistungsentgelts erfolgt; im Gegenteil wird das unmittelbare Leistungsentgelt nur noch im TVöD Bund praktiziert (§18, TVöD), in Ausnahmefällen darf das Zeitentgelt mit Leistungszulagen ergänzt werden. Allerdings sollte auch der üblicherweise erfahrungsbezogene, in Dienstjahren gemessene Stufenaufstieg (§17 Abs. 2, TV-L und TVöD) innerhalb der Grundlohndifferenzierung der Entgeltgruppen als leistungsbezogen begriffen werden, da Beschäftigte abhängig von ihrer Leistung auch frühzeitig in eine höhere Entgeltstufe aufsteigen dürfen und die in den Entgeltstufen akkumulierte Erfahrung als Leistung begriffen wird (Bellmann 2010: 247). Der Geltungsbereich der Leistungsregulierung wird hier über die Bereiche des traditionellen Leistungslohns hinaus ausgedehnt (Haipeter 2008: 201).

3) Wandel des Leistungsbegriffs: Vermarktlichung und Ergebnisbezogenheit

Die fordistische Regulation durch tarifvertraglich vereinbarte Lohnfindung bewertete vornehmlich den *Arbeitsaufwand* als Leistung und hielt den Markterfolg aus der Lohnpolitik als Leistungsmaßstab heraus. Die Bedeutung von Belastungszuschlägen bei Wochenend- oder Schichtarbeit oder besonderer körperlicher Anstrengung verweisen auf ein Leistungsverständnis, das Verausgabung von Arbeitskraft zentral setzt. Unmittelbare Leistungsentlohnung im Sinne von variablen Entgeltbestandteilen wurde nur in geringem Umfang angewendet (Ehlscheid u.a. 2006). Diese basierte meist auf einer Normalleistung, deren Überschreitung als zu honorierende Leistung im Sinne eines Akkord- bzw. Prämienlohns anerkannt wurde.

Im Rahmen von *Entstandardisierung* bei gleichzeitigem Kalkulationseifer setzt sich nun in den Betrieben ein zunehmend *markt- bzw. ergebnisbezogener Leistungsbegriff* durch, der Risiken von Produktions- und Verwertungsprozessen auf Beschäftigte überträgt. Zahlreiche einschlägige Diagnosen beziehen

sich auf den Wandel des Leistungsbegriffs, die diese Entwicklung als »Vermarktlichung« (Sauer 2018: 177), »Marktzentrierte[n] Kontrollmodus« (Boes/Bultemeier 2008: 69) oder »Finalisierung« der Leistungspolitik (Bahnmüller 2002: 45; Menz 2009: 209; Ehlscheid/Nobel 2008) fassen. Allen Verständnissen ist gemein, dass Leistung nun ergebnisbezogen vom Ende der Wertschöpfungskette her definiert wird:

»Monetär anerkannt wird nicht mehr einfach der Beitrag der lebendigen Arbeit zur Herstellung der Produkte. Vielmehr liegt nur dann eine (honorable) Leistung vor, wenn sich der Wert des Arbeitsergebnisses am Markt realisiert hat, die produzierte Ware also verkauft wird.« (Menz 2008: 105)

Dieser Befund schreibt sich auch als eine Verschiebung des Leistungsbegriffs in Richtung des *Markterfolgs* (Kurdelbusch 2002: 98; Neckel u.a. 2005: 368) fort, auch wenn keine direkte Verknüpfung von Lohnbestandteilen mit dem Marktergebnis vorgenommen wird (Kratzer/Nies 2009: 53). Dazu merkt Bahnmüller (2017: 2) kritisch an, dass »Markterfolg […] als Merkmal der Leistungsdifferenzierung laut ERA nicht zugelassen [ist, und], soweit wir sehen, als Kriterium auch nicht eingesetzt [wird].«

Differenzierter kann der Marktbezug verstanden werden, wenn seine Vermittlungsmechanismen in den Blick genommen werden. Zielsetzungen werden etwa aus Marktanforderungen auf die individuellen Arbeitsanforderungen übertragen (Kratzer/Nies 2009: 53). Ehlscheid und Nobel (2008: 145f) betonen, dass das Comeback des Leistungslohns keinesfalls eine bloße Neuauflage des Alten bedeutet: statt dass ergebnisbezogen Leistung als Menge definiert wird, greifen die Leistungsbewertungen auf Sollvorgaben zurück, die auf betriebswirtschaftlichen Kennzahlen beruhen (etwa Umsatzziele, Renditevorgaben, Reduktion von Durchlaufzeit etc.). Sie konstatieren auch in der Leistungsbemessung einen Wechsel von Zeit- zu Ergebnisorientierung (Ehlscheid/Nobel 2008: 148). Denn es »kommt nicht darauf an, wie, mit welchem Aufwand, in welcher Zeit ein Ergebnis erreicht wird, sondern dass es erreicht wird« (Voswinkel/Kocyba 2008: 33f). Zudem findet eine Vermarktlichung der Leistungskriterien statt: »Marktflexibles Verhalten (beispielsweise Termintreue), Kundenzufriedenheit und ökonomischer Effekt werden zu Bestandteilen der Leistungsdefinition« (Menz 2008: 105).

Während Berger und Offe noch davon ausgingen, dass »eine von ihren so definierten ›Erträgen‹ abhängige Einkommensbildung für die Dienstleistungsarbeit einen Ausnahmefall darstellt« (Berger/Offe 2018: 224), wurden mittelweile Mechanismen gefunden, *um auch im Dienstleistungssektor einen Er-*

gebnisbezug herzustellen. Für Dienstleistungen drückt sich die am Markt ausgerichtete Ergebnisbezogenheit in einer stärkeren Kundenorientierung aus, die in Abgrenzung zur Produktionsorientierung weitgehend mit einer Marktorientierung identifiziert (Holtgrewe/Voswinkel 2002: 101) und etwa über Kundenzufriedenheit (Bender 2002) oder Kundenquoten (Marrs 2002) in Leistungsbewertungssystemen an Beschäftigte weitergegeben wird. Holtgrewe und Voswinkel (2002) stellen jedoch am Beispiel provisionsbezahlter Möbelverkaufsberater und Callcenter Agents heraus, dass ein gebrauchswertorientierter Kundenbezug auch quer zu den Markterfolgen des Unternehmens liegen kann; das Ergebnis optimaler Kundenbetreuung fällt nicht mit Markteffizienz in eins. Sie betonen, dass diese Widersprüchlichkeit eine Leistungsanforderung an die Beschäftigten darstellt und mithin eine Form indirekter Leistungssteuerung ist. Außerdem konstatiert etwa Vormbusch, dass auch die Bereitstellung öffentlicher Güter zunehmend der Prämisse unterworfen ist, nur mehr in Form messbarer Outputs als förder- und finanzierbar zu gelten. Damit verschöben sich die Bezugspunkte der gesellschaftlichen Legitimität dieser Leistungen dramatisch (Vormbusch 2004: 35): Was als Leistung nicht mess- und quantifizierbar ist, wo also in diesem Sinne kein Output existiert, hat dann tatsächlich »keinen Wert«. Diese ambiguen Tendenzen zur Vermarktlichung des Leistungsbegriffs schlagen sich auch im öffentlichen Dienst nieder (siehe auch Dröge u.a. 2008):

»In den öffentlichen Sektoren vieler Länder manifestiert sich dies durch gesteigerte Ansprüche an Leistungsvermessung und Rechenschaftslegung im Rahmen neuerer outputorientierter Steuerungsmuster. Hier werden etwa Evaluations- oder Akkreditierungseinrichtungen aufgebaut.« (Meier/Aljets 2015: 4)

Die Entstandardisierung im öffentlichen Dienst liegt auch in den Regelungslücken begründet: »Da die Tarifverträge ein betriebliches System zur Vergabe von Leistungsstufen nicht vorsehen, liegt die Leistungsfeststellung im billigen Ermessen des Arbeitgebers« (Bellmann 2010: 249). Auch wenn automatischer Stufenaufstieg den Regelfall bei der Erbringung durchschnittlicher Leistungen darstellt, besteht hinsichtlich der Frage, was eine erheblich unter- oder überdurchschnittliche Leistung sein soll, Unklarheit. Das gilt in gesteigertem Maße für die nur gering eingesetzten Leistungsentgelte, etwa auf Basis entgeltrelevanter Zielvereinbarungen (Tondorf 1997). In den Tarifverträgen des öffentlichen Dienstes ist also gleichermaßen eine *Verbetrieblichung und Entstandardisierung* der Leistungsbewertung festzustellen, während naturgemäß eine Marktbezogenenheit des Leistungsbegriffs im öffentlichen Dienst nur vermittelt stattfinden kann. Eine Individualisierung der Leis-

tungskriterien ist zwar über verhaltensbezogene Merkmale bei Leistungszulagen zu beobachten. Aber aufgrund der geringeren Bedeutung der Leistungslohndifferenzierung müsste der Leistungsbegriff der Grundlohndifferenzierung erst in den Blick genommen werden. Es lässt sich konstatieren, dass zwar über Zielvereinbarungen und Leistungslöhne ein künstlicher Marktbezug Einzug erhält, aber die grundentgeltrelevante Leistungsbewertung zentraler für den Wandel des angewandten Leistungsbegriffs ist und dort nur eine mittelbare Ergebnisorientierung möglich ist.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass als Leistung der Schwierigkeitsgrad der Arbeitsanforderungen an jedem einzelnen Arbeitsplatz verstanden wird, während Qualifikationen und andere Personenmerkmale nur noch als Zugangshürden relevant sind. Während die Arbeitsanforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes Grundlage der Leistungsbewertung sind, muss sich das Arbeitsvermögen jeweils in der Erfüllung der Anforderungen beweisen.

Diese »Offenheit« bedingt, dass Leistung zur allgemeinen Verhaltensdisposition jedes Einzelnen wird (Holtgrewe/Voswinkel 2002: 113ff). Dass die individuelle Leistungsfähigkeit sich mit jeder Aufgabe zu wandeln hat (Menz/Siegel 2002: 92f), drückt dieser »funktionale Leistungsbegriff« (Bender 2002: 28) aus. Die Individualisierung von Leistung und die Verlagerung der Verantwortlichkeit auf die einzelnen Beschäftigten sind Entwicklungen, die auch unter *Subjektivierung von Arbeit* subsumiert werden. Hiermit wird ein Prozess bezeichnet, in dem mehr Autonomiespielräume innerhalb der Arbeit eingeräumt, aber mit erhöhter Verantwortung für das Ergebnis versehen werden (Kleemann u.a. 1999: 498f). Leistung kann so zum Aspekt der Selbstverwirklichung werden (Voswinkel/Kocyba 2008: 34). Unter anderem bedeutet die strategische Nutzung der Subjektivität, dass im betrieblichen Ideal der »eigene Wille der Beschäftigten (...) nicht mehr unter einen fremden Willen gebeugt, sondern genutzt wird für die Verwirklichung des Unternehmensziels« (Stadlinger 2002: 23), also zu Leistungs*bereitschaft* wird.

Auffällig in der wissenschaftlichen Debatte ist dabei, dass *Leistungsbewertung meist nur hinsichtlich variabler Lohnbestandteile in den Blick genommen* wird. Dass auch die Eingruppierung selbst eine Bewertung des Arbeitsplatzes voraussetzt, wird in der Verwaltungswissenschaft und in Teilen der Arbeitssoziologie nicht als Leistungsorientierung in der Entgeltstruktur gedeutet (Bellmann 2010), obschon auch zur Feststellung des Grundentgelts eine Bewertung erfolgt. Schmiede und Schudlich (1978: 506f) sprechen sogar davon, dass die Arbeitsbewertung zur Grundentgeltbestimmung selbst ein ver-

steckter Leistungslohn ist, weil nicht die reine Zeiterfassung Entlohnungsgrundlage ist, sondern die Qualität der Leistungen. Der verengte Leistungsbegriff (nur auf Arbeiten bezogen, die über die regulären Arbeitsanforderungen hinausgehen und für Leistungslöhne herangezogen werden) führt möglicherweise dazu, die Finalisierung des Leistungskonzepts als allgemeine Tendenz zu überbetonen und den Status Quo sowie Veränderungen des Leistungsbegriffs auf Ebene des Grundentgelts aus dem Blick zu verlieren. Gerade für Beschäftigtengruppen wie Sekretärinnen, die ohnehin meist nicht in den »Genuss« von Leistungslöhnen kommen, ist das in Entgeltordnungen angewandte Leistungsverständnis von besonderer Relevanz.

2.2.2 Leistungsbewertung: Funktionalisierung des Leistungsprinzips

Die festgestellte Verbetrieblichung der Lohn- und Leistungspolitik, die Entstandardisierung entgeltrelevanter Leistungsbewertung und die hohe Bedeutung des Grundentgelts im öffentlichen Dienst müsste entgegen der bisherigen soziologischen Schwerpunktsetzung zum Anlass genommen werden verstärkt Leistungskriterien und deren organisationale Bewertung zu untersuchen (vgl. Kleemann u.a. 2019: 103). Tarifgerechte Leistungs- bzw. Arbeitsbewertung[32] bezeichnet dabei Verfahren zur Bestimmung des Wertes einer Tätigkeit als Parameter zur Entgeltdifferenzierung. Sie besteht in der

> »Erfassung und Messung der feststellbaren Unterschiede in der Arbeitsschwierigkeit, die durch die verschiedenen Anforderungen an einzelnen Arbeitsplätzen bzw. bei einzelnen Arbeitsvorgängen entstehen« (Bartscher 2018: 1).

Gewerkschaftliche Debatten zeichnen sich größtenteils durch ein hohes »Vertrauen in die Arbeitsbewertung« aus (kritisch dazu Krell 1994: 43) und behandeln das Diskriminierungs- und Gerechtigkeitspotenzial des Lohnfindungsinstruments (vgl. 2.2.3) nur vereinzelt kontrovers. Arbeitsbewertung selbst als Instrument zur Operationalisierung des Leistungsprinzips wird

32 Es wird zwischen grundentgeltrelevanter *Arbeits*bewertung und auf Zulagen gerichteten *Leistungs*beurteilung differenziert. Die Bezeichnung Leistungsbewertung wird hierin als Oberbegriff verwendet, um den Konnex zum Leistungsprinzip zu betonen und um keine Differenz zwischen der grundentgeltrelevanten und der leistungslohnrelevanten Arbeit zu konstruieren, weil beide im ökonomischen und normativen Sinne Leistung sind.

auch wissenschaftlich kaum (mehr) reflektiert, stattdessen werden die angewandten Leistungskriterien einer kritischen Prüfung unterzogen (vgl. 2.2.3). Diese Leerstellen hinsichtlich der Funktion und betrieblichen Praxis der Leistungsbewertung lassen erweiternde Zugänge in dieses arbeitssoziologische Kerngebiet umso notwendiger erscheinen – denn mit dem lohn- und leistungspolitischen Wandel verändert sich auch der legitimatorische Bezugsrahmen für Arbeitsorganisationen. Hernach werden erst die gewerkschaftsnahen Debatten zum Prinzip der Leistungsbewertung als Lohnfindungspraxis sowie arbeitssoziologische Studien zusammengeführt. Darauffolgend wird die Soziologie der Bewertung mit Erklärungsansätzen zur Praxis und Funktion von Bewertungssituationen produktiv gemacht.

Arbeits- bzw. Leistungsbewertung als Lohnfindungspraxis

Praktisch war Leistungsbewertung stets mit dem Anspruch verbunden, »Leistungsrelationen zwischen verschiedenen Beschäftigten objektiv bestimmen zu können« (Bender 2002: 21) und diskriminierungsfrei zu bewerten – also dem Grundsatz »Gleicher Lohn für relativ gleiche Leistung« zu entsprechen (Kurdelbusch 2002: 105f) – und durchschaubare, nachvollziehbare und überprüfbare Lohndifferenzierung zu begründen (Bartscher 2018). Geboren im deutschen Faschismus im Jahr 1942 verbreitete sich die Arbeitsbewertung in der Nachkriegszeit auch unter Beteiligung der Gewerkschaften (Krell 1994: 43) mit der Idee, damit eine Form der Lohngerechtigkeit zu schaffen, welche es den Beschäftigten erlaubt, die Verbindung zwischen den Anforderungen und Belastungen ihres Arbeitsplatzes und ihrer Entlohnung nachzuvollziehen (Kalbitz 1990). Offe (1970: 44) misst dem »Aufkommen großorganisatorischer Arbeitsformen« eine zentrale Rolle für die Entstehung der Arbeitsbewertung bei. Denn daraus

> »ergibt sich die Notwendigkeit, die ehemals in Marktpreis-Relationen dargestellten Wertrelationen von Leistungen unabhängig vom Marktmechanismus zu ermitteln und zur Grundlage der Statusverteilung zu machen. Dies geschieht durch die Kategorie preis-unabhängig ermittelter Leistung« (ebd.).

Die Frage, inwiefern Leistungsbewertung ein Mittel zur Herstellung gerechter Entlohnung ist, kommt daher nicht erst mit neueren tariflichen Regeln zur Lohnfindung auf. Stattdessen gehört sie schon lange zum Instrumentarium einer Lohnpolitik, die den Anspruch der Leistungsgerechtigkeit formuliert (Bartölke u.a. 1981; Fallgatter 1999; Gautzsch 1936; Gikas 1985). Die Objektivierung von Leistung durch Kriterienkataloge und Messverfahren

(Schmiede/Schudlich 1978: 486ff), die in der Arbeitsbewertung angewandt werden, ist dabei Fundament einer *standardisierten Operationalisierung des Leistungsprinzips* und wird zur Ermittlung von Leistungslöhnen und Grundentgelten eingesetzt. Bis heute ist sie das gängige Mittel zur Bestimmung der tariflichen Entgeltgruppen. So beweist sich in der (über-)betrieblichen Praxis, dass die Überführung unterschiedlicher Qualitäten in eine gemeinsame Metrik – also ihre Kommensurierung – ein *Funktionserfordernis zur Operationalisierung des Leistungsprinzips* darstellt (vgl. 2.1.3).

Die Methoden können variieren, lassen sich aber in die Grundtypen *summarische und analytische Arbeitsbewertung* unterteilen (etwa Bartscher 2018: 1). Während die summarische Bewertung der Arbeitsleistung auf die globale Gesamtbeurteilung der Arbeitsanforderung setzt, bewertet das analytische Verfahren die Anforderungen einzeln und hierarchisiert sie. Dabei wird der analytischen Methode von gewerkschaftsnahen Autor_innen meist ein höheres Gerechtigkeitspotenzial zugeschrieben (Krell 1994: 45; Ranftl 2002).

Das bekannteste analytische Anforderungsschema ist das im Jahr 1950 entwickelte sogenannte Genfer Schema, welches in »geistige Anforderungen«, »körperliche Anforderungen«, »Verantwortung« und »Arbeitsbedingungen« unterteilt. Alle erweiterten Konzeptionen (wie etwa REFA) bauen letztlich auf dieser Differenzierung auf. Relevante Spezifizierungen und Erweiterungen sind insbesondere im Bereich der »(Fach-)kenntnisse« und der »Verantwortung« zu verzeichnen, wobei die Aufnahme »psychischer Belastungen« letztlich auf die größere Bedeutung geistiger und sozialer Kompetenz im Zuge der Tertiarisierung zurückgeht. Dafür ist eine Kategorisierung von Leistung erforderlich, die nicht unbedingt der quantifizierenden Logik der tayloristischen Mengenfokussierung folgt, die aber dennoch eine Hierarchisierung von Leistungskriterien ermöglicht: »Sie wird nun anhand der Anforderungsmerkmale Können, Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Kooperation und Mitarbeiterführung vorgenommen« (Minssen 2012: 129).

Die *wissenschaftliche Betrachtung der Bewertungspraxis* beschränkt sich auf konstruktive gewerkschaftsnahe Debatten. Angesichts des immer größeren Stellenwerts von dezentraler individueller Leistungsbewertung zur Eingruppierung stellt diese Forschungslücke ein schwerwiegendes Versäumnis dar.

Immerhin existiert eine gewerkschaftsnahe Debatte darum, dass Rahmentarifverträge in mehreren Jahrzehnten nur marginale Veränderungen hinsichtlich der Tätigkeitsmerkmale in den Entgeltordnungen durchlaufen haben, und eine Anpassung an neue Arbeitsrealitäten unterbleibt (Bahnmül-

ler 2017; Bahnmüller/Schmidt 2009). Schulte (2008: 168) betont, dass die Zuordnung zu Entgeltgruppen auf Basis der Neubewertung der Arbeitsanforderungen jedes Arbeitsplatzes bisweilen erhebliche Konflikte mit sich bringt und daher eher vermieden wird. Krell (1994: 49) bezeichnet die Ergebnisse der Arbeitsbewertung vorsichtig als »Kompromisse«. Gärtner und andere (2015: 271) zeigen, zwar beide Tarifparteien oftmals die Ansicht teilen, dass die bestehende Entgeltordnung veraltet sei. Allerdings führen die von Arbeitgeberseite geforderte Kostenneutralität sowie gewachsene Entgelt- und Berufshierarchien dazu, dass die Reform tariflicher Entgeltstrukturen als zu konfliktreiches Terrain vermieden wird. Und Menz und Siegel (2002: 93) bemerken, dass die »Frage der Definition von Leistung und der Leistungskontrolle […] in den dezentralen Bereich des Verhältnisses zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten hinein verlagert« wird und so Konflikte um Leistungsbewertung und Lohnfindung eher als Fehlverhalten der konkreten Akteure gedeutet, denn als Folge struktureller Interessendivergenzen verstanden werden. Allerdings loten die Autoren eher derartige Denkmuster aus und stellen damit infrage, ob das Comeback von Leistungsbewertung tatsächlich eine interessenpolitische Repolitisierung der Leistungsfrage bedeutet. Empirische Befunde und theoretische Einlassungen zur funktionalen Bedeutung und aktuellen Praxis, insbesondere der grundentgeltrelevanten Arbeitsbewertung, bleiben hingegen rar.

Vereinzelt lassen sich arbeitswissenschaftliche Studien und Debattenbeiträge in den 1980er Jahren finden (Bartölke u.a. 1981; Gikas 1985; Laske 1977), die im Folgenden exemplarisch aufgegriffen werden, um kritische Prüfungen ihrer Grundmechanismen und ihrer Funktion kennenzulernen. Ihre Stärke besteht gerade darin, zur Zeit der Einführung analytischer Bewertungsinstrumente einen kritisch-distanzierten Blick auf das Verfahren bewahrt zu haben und die zeithistorischen Debatten dazu einzufangen.

Grundlegend wurde Arbeitsbewertung im Zuge des staatlichen Programms »Humanisierung des Arbeitslebens« (Kleinöder 2016) von Teilprojekten in den Blick genommen und als ein »Konfliktfeld« (Bartölke u.a. 1981) identifiziert. Damals stand zur Debatte, analytische Arbeitsbewertung auch in Verwaltungsbereichen einzusetzen, was zum Anlass für eine kritische Überprüfung des Prinzips Arbeitsbewertung sowie seines Objektivitäts- und Neutralitätspostulats genommen wurde. Die Bewertungsverfahren werden hier im Hinblick auf die Interessen und Abhängigkeiten der Beteiligten analysiert. Die Autoren konstatieren, dass das relationale Gerechtigkeitsempfinden der Beschäftigten dahingehend vom Verfahren berücksichtigt wird, dass

innerbetriebliche Einkommensunterschiede qua Arbeitsbewertung auf objektive Gegebenheiten (Unterschiede in den Anforderungen) zurückgeführt werden und so den Mitarbeitern »das Gefühl« gegeben wird,

> »daß ihr Arbeitsentgelt in einem angemessenen Verhältnis zu dem ihrer Kollegen steht. […] Arbeitsbewertung verspricht eine […] Grundlohndifferenzierung auf objektiver oder wissenschaftlicher Basis, die Nachprüfbarkeit, Nachvollziehbarkeit und Beweisbarkeit richtiger Ergebnisse sicherstellen soll« (Bartölke u.a. 1981: 18).

Realiter würden jedoch die zur Eingruppierung herangezogenen *Arbeitsplatzbeschreibungen* eine »Verzerrung der Arbeitsplatzwirklichkeit« darstellen, weil schon ihr Zweck, als Grundlage für die Gehaltsermittlung zu dienen, interessenbehaftet sei und systematisch persönliche und durch Unwägbarkeiten eintretende Belastungen nicht berücksichtigt seien, wenn nur die regulären Arbeitsanforderungen bewertet werden. Anders ausgedrückt soll also das »normale Leistungsniveau« (ebd.: 21) ermittelt werden. Schon diese Normalleistung sei ein sich qua Arbeitspraxis und Aushandlungen verfestigender dynamischer Zustand, der keineswegs objektiv sei. »Insofern beruht also das Fundament, von dem aus die Arbeitsbewertung durchgeführt werden soll, auf einer politischen Entscheidung – auf einer Bewertung.« (ebd.: 22). Zudem sind nach den Autoren *tarifliche Bewertungskriterien* oder von betrieblichen Bewertungskommissionen festgelegte Merkmale letzten Endes Ergebnis einer Durchsetzung und weisen eine »relative Beliebigkeit« (ebd.: 33) auf, um die sich – so zeigen es auch die aktuellen Debatten um diskriminierungsfreie Eingruppierungen (vgl. 2.2.3) – immer wieder Konflikte entspannen. Die Autoren kritisieren zudem, dass mit den *Gewichtungen der Leistungskriterien* die Lohnhierarchie (»Vergütungsgefüge«, ebd.: 45) nachempfunden wird.

Unter dem Titel »Arbeitsbewertung - Entlohnungsverfahren oder ideologisches Instrument?« untersucht Gikas (1985) kritisch anhand damals aktueller Entwicklungstendenzen der betrieblichen Lohndifferenzierung die Bewertungsverfahren. Darin unterzieht er auch die Axiome der Leistungsbewertung einer ideologiekritischen Betrachtung und identifiziert dabei die Setzung der Lohndifferenzierung als normativen Ausgangspunkt (ebd.: 12ff). Denn eine Entgeltgleichheit der verschiedenen Tätigkeiten und Berufe ist als Ergebnis der auf Leistungskriterien bauenden Arbeitsbewertung zur Eingruppierung ausgeschlossen. Aufschlussreich führt er an, dass die Befürworter_innen der Arbeitsbewertung auf Arbeitgeberseite eine Lohnnivellierung durch tarifpolitische Erfolge der Gewerkschaften befürchteten und rechtfertigend die Verfahrensobjektivität anführten (ebd.: 328f). Er kritisiert zudem die Abstraktion von technischen Bedingungen bei der Legitimation

der Lohndifferenzierung (ebd.: 19ff) und den Einbezug der Belastungskomponenten als Leistungsverständnis, was er als einen Wandel hin zur Entlohnung des Arbeitsvermögens (ebd.: 347) – also der Leistungsfähigkeit deutet. Arbeitsbewertung gilt dem Autor als soziale Praxis und gewichtiges Instrument zur Funktionalisierung des Normativitätscharakters des Leistungsprinzips. Das Leistungsbewertungsverfahren selbst wird dabei als Teil einer betrieblichen Antwort auf das Transformationsproblem und als Konstrukt für die Legitimation von Einkommensunterschieden begriffen:

> »Der soziale Charakter der Bewertungspraxis zwecks Lohndifferenzierung ergibt sich also aus der Verbindung zwischen leistungsideologischer Begründung, warum Arbeit bewertet werden muss, und der praktischen Bezugnahme der Arbeitsbewertung auf das soziale Verhalten der Arbeitenden.« (ebd.: 63f)

Diese exemplarischen kritischen Erörterungen auf Basis empirischer Untersuchungen der Bewertungspraxis in den 1980er Jahren machen trotz der Unterschiede zur heutigen Praxis deutlich, dass Leistungsbewertung eine betriebliche *Funktionalisierung des Leistungsprinzips* darstellt. Nicht in dem Sinne, dass damit Lohngerechtigkeit hergestellt würde, sondern dass die *normativen Erwartungen der Beschäftigten* systematisch nutzbar werden. Mit dem Ziel, Lohndifferenzierung herzustellen, knüpft das Verfahren erstens an das *relationale Leistungsgerechtigkeitsempfinden* an. Zweitens wird die Objektivierung der Arbeitswirklichkeit als soziale Praxis verstanden, die zwar letztlich von Interessen geprägt ist, aber funktional auf die *Neutralitätserwartung* an Bewertungen ausgerichtet ist (Laske 1977). Folglich greift Arbeitsbewertung drittens die *Subjektivität der Beschäftigten* leistungspolitisch auf, weil durch die Verlagerung des Leistungsbegriffs auf das Arbeitsvermögen an die Steigerung der Leistungsfähigkeit appelliert wird, und das als gerecht und objektiv anerkannte Verfahren Leistungsbereitschaft evoziert. Dass gerade letzteres nicht ohne Widerspruch geschieht, zeigen die Untersuchungen zu Praxisproblemen des Bewertungsverfahren (Bartölke u.a. 1981; Fallgatter 1999). Menz und Siegel (2002) führen an, dass wenn die Leistungskriterien erstmal tariflich festgelegt sind, ihre Anwendung im Betrieb individualisiert ist und eine Schwächung der Durchsetzungsmacht der Beschäftigten bedeutet.

Soziale Praxis und legitimierende Funktion von Bewertungen

Zur Funktionalität, Machtdimension und Legitimität von Bewertungen bieten bewertungs- und wirtschaftssoziologische Ansätze Anknüpfungspunkte.

Die (kritische) wirtschaftssoziologische Accountingforschung, die im deutschsprachigen Raum im Wesentlichen von Uwe Vormbusch (2004, 2012; auch Böhle u.a. 2008: 106) nutzbar gemacht wird, fokussiert Accounting der Produktion etwa als Prozess, welcher der *Sichtbarkeit ökonomischer Entitäten* dient, da jene »nicht als solche beobacht- und evaluierbar [sind], sondern nur mithilfe von Messverfahren und Relevanzkriterien« (Vormbusch 2004: 36). Die mit Arbeitsbewertung vergleichbaren Verfahren folgen einer quantifizierenden Logik und seien dienlich, ökonomische und soziale Prozesse zu objektivieren. Das gehe insbesondere auf die *Aura der Neutralität und Objektivität* (Miller u.a. 1991: 399; Sikka/Willmott 1997: 149) zurück, die auf der »Macht der Zahlen« (Vormbusch 2004: 33) beruhe. Vormbusch fasst diese »in ihrer institutionell abgesicherten Fähigkeit zur Definition der Erfolgsparameter gesellschaftlicher Leistungsprozesse« (ebd.) und distanziert sich gleichzeitig davon, dass die dem Accounting zugrundeliegende Kalkulation technisch neutral und distanziert sei. Kalkulative Praktiken versteht er vielmehr – entsprechend der vorgestellten arbeitswissenschaftlichen Kritiken der Arbeitsbewertung – als eine soziale Praxis und eine besondere Form des Schreibens von Wert (Vormbusch 2012: 24), mit der sie zum legitimatorischen Maßstab ökonomischer und sozialer Entscheidungsprozesse werden können (Vormbusch 2004: 36).

Gerade diesen Aspekt betonen bewertungssoziologische Perspektiven indem sie die *Legitimationskraft* von Kommensurierung analysieren (Boltanski/Thévenot 2007; Espeland/Stevens 1998).

Für Bourdieu (1993: 78f) ist etwa die Macht, Bewertungskriterien zu diktieren, dienlich für Akteure um ihre sozialen Positionen zu reproduzieren. Denn die Kriterien erlauben symbolische Legitimierung. Ähnliche Mechanismen belegen Boltanski und Thévenot (2007: 60ff) mit dem Begriff der Rechtfertigung. Denn es sei eine Ressource zur Durchsetzung von Interessen und Situationsdeutungen, übergreifende – anerkannte – Prinzipien heranzuziehen, um Entscheidungen zu kritisieren oder zu rechtfertigen. Diesbezüglich weisen Meier u.a. (2016: 315ff) darauf hin, dass diese Sichtweise das Autoritätsproblem von Bewertenden aufwirft: Wer ist zum Bewerten mit welchen Maßstäben legitimiert? Sie schlagen forschungsprogrammatisch die Berücksichtigung der triadischen Natur von Bewertungskonstellationen vor (Bewertete, Bewertende und Publika).

Inwiefern die jeder vergleichenden Bewertung zugrundeliegende Kommensurierung einer Legitimierung dienlich sein kann, zeigen Espeland und Stevens (1998) in ihrem Werk »Commensuration as a Social Process«: Sozial

konstruierte Bewertungen werden faktiziert, wenn sie versachlicht werden, d.h. wenn Praktiken etabliert werden, die den Eindruck aufrechterhalten, dass der attribuierte Wert mehr ist als ein subjektives Urteil. Kommensurierung ist für Espeland und Stevens Teil dieser Praktiken in Arbeitsorganisationen, »it becomes more taken for granted and more constitutive of what it measures« (ebd.: 329) und stellt damit einen Machtmechanismus dar. *Legitimierung erfolgt folglich qua Objektivierung.*

Stärker einem funktionalistischen Forschungsansatz folgend, thematisieren Meier und Aljets (2015) wie Organisationen zu legitimen Entscheidungen gelangen. Dazu postulieren sie, dass Bewertungen zur Rechtfertigung und Kritik von Entscheidungen verwendet werden, und kehren heraus, dass Organisationen nicht nur bewerten und entscheiden, sondern auch über Bewertungskriterien befinden (Meier/Aljets 2015: 6). Damit knüpfen sie an das Diktum der Organisationsoziologie an, dass Organisationen als funktional differenzierte Systeme über Prämissen des Entscheidens entscheiden (Luhmann 2000: 222ff) und sich selbst an diese transsituativen Regeln binden. Sie interpretieren aber gerade diese Selbstverpflichtung als legitimatorische Kraft und stellen so die Prämisse der neutralen Organisation infrage.

»Der institutionelle Kontext hat […] eine Legitimationsfunktion für das organisationale Bewerten. Er beeinflusst die Verfügbarkeit und die Qualität von Schemata, mit denen Bewertungen interpretiert und rekonstruiert werden können.« (Meier/Aljets 2015: 6f)

Bislang ist der Zusammenhang zwischen Organisation und Bewertung mehr eingeforderte Programmatik als etablierte Forschungspraxis (Meier u.a. 2016: 313) – und dass, obgleich dauernd Bewertungen in (Arbeits-)Organisationen stattfinden. Ein Dialog mit der organisationsoziologischen Gerechtigkeitsforschung findet bisher nicht statt, obschon auch dort die organisationale Legitimierungsfunktion der institutionalisierten Mechanismen der Leistungsbewertung und Lohnfindung betont wird (Lengfeld/Liebig 2003: 6). Die tarifvertraglichen Regelungen gelten dabei als »externe Begründungsmuster unternehmensinterner Verteilungsprozesse« (Liebig 1995: 346).

Die Postulate übertragend, sollte in der Analyse von betrieblicher Leistungsbewertung berücksichtigt werden, inwiefern der bewertenden Instanz Autorität zugesprochen wird, welche Akteure darin in welchen Machtverhältnissen agieren, und welche transsituativ geltenden Leistungskriterien anerkannt sind. Nur dann kann dieses Bewertungsinstrument als mögliche Rechtfertigung der Entgeltgruppe begriffen werden. Die Bewertungssituation im en-

geren und das gesamte Leistungsbewertungsverfahren im weiteren Sinne sind also hinsichtlich ihrer Legitimierungsfunktion zu untersuchen (vgl. Lamont 2012: 206f). Entsprechend muss auch bei der Operationalisierung der Bewertungskriterien der operative Vollzug in den Blick genommen werden.

Wichtig erscheint an den Postulaten für den Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit insbesondere, dass Betriebe und Arbeitsorganisation nicht nur als bewertende Akteure in Erscheinung treten, sondern auch den legitimatorischen und institutionellen Rahmen dafür stellen bzw. sich einem transsituativen Regelwerk zuordnen (in dem Fall einem Tarifvertrag).

2.2.3 Geschlecht und Unsichtbarkeit als Erschwernisse gerechter Leistungsbewertung?

Entgeltrelevante Arbeitsbewertung in Tarifverträgen gilt als *personen- und geschlechtsneutral* und damit und durch die rechtliche Rahmung als diskriminierungsfrei (krititisch dazu Krell 1994: 43). Das formulierte Ziel lautet: Die Bezahlung soll auch dann gleich sein, wenn die Tätigkeiten – wie in typischen Männer- oder Frauendomänen – zwar verschieden, die Anforderungen aber von gleichem »Wert« sind, wenn arbeitende Subjekte also vergleichbare Leistungen erbringen. Der sachgemäßen Tätigkeitsbeschreibung kommt dabei besondere Bedeutung zu, wobei diese selbst schon als Bewertungen zu begreifen sind, denn sie stellen die Weichen für die Zuordnung zu einer Entgeltgruppe. Praktisch intervenierende Wissenschaftler_innen sehen in der Dokumentation der Tätigkeiten auch eine Möglichkeit, Diskriminierung in der Lohnfindung auf dem Rechtsweg zu verhindern:

> »In order to bring […] ›work value‹ cases before the Australian Arbitration Commission it is essential to have an ›objective‹ measure of the skills involved. An accurate job description thus takes on a primary importance.« (Pringle 1988: 22)

Da bestimmte Tätigkeiten und Branchen – insbesondere feminisierte Gewährleistungsarbeiten – stets niedrig bewertet werden, stehen die Bewertungspraxis und die tariflichen Leistungskriterien aber in der Kritik diskriminierend und ungerecht zu sein. Der Fokus auf Problemfälle der Leistungszuschreibung suggeriert gleichwohl die Möglichkeit zur gerechten objektiven Leistungsbewertung. Erklärungsansätze zeichnen für die Abweichungen vom Leistungsprinzip insbesondere *Geschlechterstereotype und die Ver-*

geschlechtlichung von Organisationen sowie das *Sichtbarkeitsproblem nicht quantifizierbarer Gewährleistungsarbeiten* verantwortlich. Diese Aspekte – Geschlechtlichkeit und Unsichtbarkeit betreffen unmittelbar den Forschungsgegenstand der niedrig bewerteten Sekretariatsarbeit. Die im Folgenden aufgeführten gewerkschaftsnahen Kritiker_innen der tariflichen Operationalisierung distanzieren sich zwar nicht kritisch von ihrem Untersuchungsgegenstand. Sie fördern aber Systematiken einer Leistungsbewertung zu Tage, die meist zuungunsten von (weiblichen) Beschäftigten ausfällt.

Geschlechterdifferente Bewertung

Anlass für zahlreiche Studien und vielzählige Theorien zur schlechten Entlohnung von frauentypischen Tätigkeiten bietet unter anderem der weiterhin eklatante Gender Pay Gap – also die in Deutschland seit Jahren um die 20 Prozent stagnierende Verdienstlücke zwischen Männern und Frauen (Finke u.a. 2017; Klenner u.a. 2016). Die wissenschaftlichen Erklärungsansätze lassen sich in angebotsseitige und nachfrageseitige unterteilen (Busch 2013), worin sowohl Makro-, Meso- und/oder Mikroebene Betrachtung finden.

Von der angebotsseitigen Präferenztheorie werden horizontale und vertikale Segregation oftmals zur Legitimation der Verdienstlücke (Klammer u.a. 2018: 6) herangezogen und der Gender Pay Gap »bereinigt«, gerade *weil* Lohnunterschiede auf Berufswahlentscheidungen zurückgingen (Hakim 2004). Andere angebotsseitige Ansätze verweisen auf finanzielle Notlagen, die Frauen überhaupt zu Zuverdienerinnen auf dem Arbeitsmarkt werden lassen (etwa »added worker effect«, Psacharopoulos/Tzannatos 1992: 18; Standing 2005: 584). Nachfrageseitige Perspektiven nehmen den Arbeitsmarkt und seine Bedarfe in den Blick (etwa makroökonomische Ansätze wie die Substitutionshypothese, welche die Nachfrage nach weiblicher Arbeitskraft gerade durch die Lohnlücke erklären; Ghosh 2013: 3). Stereotype Annahmen über geschlechtsspezifisches Arbeitsvermögen werden als eine weitere Quelle etwa für die ausschlaggebende horizontale Segregationslinie verstanden, die auf der Ebene von Betrieb und Organisation wirksam wird.

Der Fokus auf Konkurrenzverhältnisse (Nachteile durch mögliche Schwangerschaft und Erziehungszeiten; Brinkmann u.a. 2006: 33f) und Durchsetzungsmacht – etwa durch einen schlechteren gewerkschaftlichen Organisationsgrad oder weniger durchsetzungsstarkes Auftreten (Babcock/Laschevar 2003) – stellt eine theoretische Schnittstelle dar.

Inwiefern sich das Geschlecht von Beschäftigten in der entgeltrelevanten Bewertung als ausschlaggebendes Strukturmerkmal erweist, wird jedoch dabei oftmals nur implizit thematisiert. Die nun angeführten Studien behandeln spezifischer, inwiefern der Konnex von Gender Pay Gap und horizontaler Arbeitsmarktsegregation auf geschlechtsspezifische Leistungserwartungen und -zuschreibungen zurückzuführen ist (vgl. Klammer u.a. 2018: 6; auch Hausmann u.a. 2015). Seit den 1980er Jahren wird die *Entwertung* durch die Integration von weiblichen Beschäftigten in einen Tätigkeitsbereich unter dem Stichwort der »Devaluationshypothese« diskutiert und empirisch bestätigt (England u.a. 1988; Murphy/Oesch 2015: 3). Eine mögliche Aufwertung wird mittels des »Comparable Worth«-Ansatzes (Acker 1987; Klammer u.a. 2018; Pringle 1988: 22f; Steinberg 1990) diskutiert – einer wissenschaftlich-politischen Programmatik mit dem Ziel, die Einkommensdisparitäten zu überwinden. Dazu werden »typische« Frauen- bzw. Männerberufe hinsichtlich ihres Anforderungsniveaus vergleichend bewertet (England 1992). Dies beruht auf der Annahme, dass sich die Abwertung weiblicher Erwerbsarbeit auch in der geringeren Bewertung des Anforderungsniveaus ihrer Tätigkeiten manifestiert und somit einen »sex bias« aufweist (Acker 1987: 183).

Den schuldig gebliebenen empirischen Beleg einer nicht-geschlechtsneutralen Arbeitsbewertung erbringt unter anderem eine umfangreiche Studie von Klammer, Klenner und Lillemeier (2018) mittels statistischer Analysen. Dazu wurde ein Messinstrument (»Comparable Worth«-Index, kurz CW-Index) generiert, mit dem die beruflichen Anforderungen von Frauen und Männern geschlechtsneutral verglichen werden. Die unter Nutzung des CW-Index analysierten Daten der Verdienststrukturerhebung 2012 bestätigen die Annahme einer geschlechterdifferenten Bewertung von (gleichwertiger) Arbeit zuungunsten der weiblichen Erwerbstätigen (ebd.: 11). Ähnlich verfährt die ländervergleichende Studie »Alles, was Recht ist – Entgeltgleichheit durch diskriminierungsfreiere Arbeitsbewertung« (Stefaniak u.a. 2002), bedient sich aber eines anderen Bewertungsverfahrens. Im ABAKABA Modell wurden Tätigkeiten, die mehrheitlich von Frauen ausgeübt werden, mit männlich konnotierten Tätigkeiten einem Paarvergleich unterzogen. Im Ergebnis wurde offenbar, dass die Tätigkeiten der Männer besser bezahlt wurden, obwohl die der Frauen als gleichwertig anzusehen seien: Eine geschlechtsneutrale Arbeitsbewertung war insbesondere durch die gültigen Entgeltordnungen im öffentlichen Dienst in Deutschland erschwert.

Beide Studien liefern zwar statistisch den Beleg für den Einfluss von Geschlecht auf die Arbeitsbewertung selbst, allerdings müsste kritisch geprüft

werden, auf welchen Wertbegriff die Konstruktionen von Gleichwertigkeit im Paarvergleich männlicher und weiblicher Arbeit letztlich rekurrieren – in jedem Fall operieren auch die Systeme zur Feststellung von Gleichwertigkeit letztlich mit normativen Leistungskonzepten.

Neben empirischen Beweisen konzentrieren sich einige Studien auch auf Erklärung von Bewertungsdifferenzen (Acker 1987; García-Ael u.a. 2018; Wilz 2008). Im Bemühen, die Hauptursachen für die faktische geschlechterdifferente Bewertung zu identifizierten, werden in unterschiedlichem Maße *Geschlechterstereotype* vorausgesetzt – oder wie im Fall von García-Ael (2018) durch emotionale Reaktionen auf »sex-typed occupations« im Vergleich zwischen Führungskräften und Sekretärinnen ergänzt. Die Entfaltung dieser Geschlechterstereotype zuungunsten der weiblichen Beschäftigten wird aber auf verschiedenen Ebenen verortet. Überblicksweise werden daher nachfolgend die *Ursprünge der Stereotype (1)* sowie relevante Befunde hinsichtlich der *Ebene der Organisation (2)* und der *Ebene des Tarifvertrags (3)* vorgestellt.

1) Es wird im Einklang mit den Theorien der doppelten Vergesellschaftung, des weiblichen Arbeitsvermögens und Sozialisationstheorien (Becker-Schmidt 2003; Beer 1990; Knapp 1987) davon ausgegangen, dass unterschiedliche Bewertungsmuster und Differenzen in der Leistungszuschreibung fundamental schon in der Trennung von Produktion und Reproduktion und ihrer Rolle im Verwertungsprozess, sowie der vergeschlechtlichten gesellschaftlichen Arbeitsteilung entstehen.[33] Der Reproduktionsbereich

33 Grundlegend für die prägenden Theoreme ist die historische *Trennung* zwischen Berufsarbeit und Hausarbeit in Zuge der Industrialisierung. Diese Separierung hatte eine geschlechtsspezifische Sozialisation zur Folge, weil Männer im Wesentlichen auf die Berufsarbeit hin sozialisiert, während Frauen n durch Haushalt und Berufsarbeit und deren unterschiedliche Kontexte geprägt wurden. Nach Becker-Schmidt (2003: 13) würden Frauen nicht nur auf Grund ihrer Klassen- sondern auch auf Grund ihrer Geschlechtszugehörigkeit vergesellschaftet, da Frauen in zweifacher Weise, nämlich im Privat- und Erwerbsleben, zur gesellschaftlichen Reproduktion beitragen und damit vor zahlreiche, sich wechselseitig bedingende Benachteiligungen gestellt sind. Der von Beck-Gernsheim und Ostner (1977) geprägte Begriff des *weiblichen Arbeitsvermögens* fokussiert demgegenüber stärker die spezifische Verwertung und Verwertbarkeit von Frauenarbeit und die Passung zu ihren aus der spezifischen Sozialisation erwachsenen Präferenzen und Persönlichkeitsmerkmalen. Im Unterschied zu Männern, die sich vornehmlich mit abstrakten und unpersönlichen Dingen auseinandersetzten, kümmerten sich Frauen um die Bedürfnisse anderer und um die konkreten Anforderungen des alltäglichen Lebens. So konstituiere sich durch die familiär-reproduktionsbezogene Orientierung ein spezifisch weibliches Arbeitsvermögen, das sich sowohl in einer Bevorzugung bestimmter Berufsbilder, als auch in der

wird zwar als ein wesentlicher Ort der Aneignung sozialer Kompetenzen anerkannt, ihm widerfährt deshalb aber keine besondere Wertschätzung (Langfeldt 2009: 174ff). In der Genderforschung wird darauf hingewiesen, dass jenes durch geschlechtsspezifische Sozialisation erlernte und verwertete Arbeitsvermögen als selbstverständlich erachtet wird – die verwertbaren Kompetenzen werden naturalisiert und stellen damit im engeren Sinne keine Qualifikation und Leistung des Subjekts mehr da. Petersen und Saporta (2004) sprechen etwa von evaluativer Diskriminierung, betonen, dass sich im Moment der Bewertung diese Annahmen über differente Leistungsfähigkeiten Bahn brechen, und deuten Bewertungen als Gelegenheiten für Geschlechterungleichbehandlungen. Auf den immanenten Widerspruch der Bewertungsdifferenz macht Wilz aufmerksam:

»Die erste Annahme ist die Entgegensetzung von Leistung und Geschlecht: Das Erwerben von Merkmalen der Person (Bildungsstand, Qualifikationszertifikate, berufliche Positionen usw.) ist das, was als Leistung und als anerkennenswürdig angesehen wird – und beides ist gerade ohne Ansehen der Person (und ihres Geschlechtes) zu [bewerten]. Die zweite Annahme ist der Zusammenhang von Leistung und Geschlecht: Das Erbringen von Leistungen ist abhängig von den Befähigungen einer Person – und diese sind, so wird häufig argumentiert, wegen ihrer naturgegebenen Ausstattung, ihrer Sozialisationserfahrungen und Lebenszusammenhänge nach Geschlecht unterschiedlich ausgeprägt. Wenn aber die Leistungsfähigkeit unterschiedlich ist, dann ist es auch die Leistung selbst. Betrachtet man nämlich das, was als Leistung gilt, als Prozess oder zumindest als Bündel von Einzelbestandteilen (Leistungsfähigkeit, Leistungsmotivation, Leistungserbringung, Leistungsergebnis), dann kann das Gesamt ›Leistung‹ nicht mehr neutral sein, sobald auch nur einer der Bestandteile als a priori unterschiedlich angesehen wird.« (Wilz 2008: 124)

Geschlechtsneutralität in der Leistungsbewertung sei folglich illusionär, wenn überhaupt von einer Differenz der Geschlechter in der Herausbildung ihrer Leistungsfähigkeit ausgegangen wird.

---

bevorzugten Verwertung weiblichen Arbeitsvermögens für bestimmte Dienstleistungen oder eben Fürsorgetätigkeiten ausdrücke. Fraglich daran ist, ob sich die geschlechtliche Segregation tatsächlich (primär) auf unterschiedlich herausgebildete Fähigkeiten zurückführen lässt. Die neuere Frauen- und Geschlechterforschung rezipiert in Anknüpfung an die aktuelle Subjektivierungsdebatte diese frühen Analysen kritisch, da der Zugriff auf die »Subjektpotentiale« (Knapp 1987) weiblicher Beschäftigter nicht unbedingt nur auf als weiblich etikettierte Fähigkeiten erfolge (vgl. Aulenbacher 2010: 315). Relevant bleibt an all jenen Ansätzen der Frauenarbeitsforschung die Gesellschaftskritik, dass diese Fähigkeiten gleichzeitig genutzt und entwertet würden (vgl. Gottschall 2000: 157).

2) Gerade die gendersensible organisationstheoretische Berücksichtigung der *Mesoebene der Arbeitsorganisation* ist nutzbar für die Analyse der Übergänge von gesellschaftlich kolportierten angenommenen Geschlechterdifferenzen in der Leistungsfähigkeit zur organisationalen Leistungsbewertung von Tätigkeiten in einem Lohnarbeitsverhältnis. In Abgrenzung zum Mainstream der Organisationsforschung sowie zu frühen feministischen Arbeiten im angloamerikanischen Raum, welche die Geschlechtsneutralität von Organisationen nicht in Frage stellen (vgl. 1.1) und Geschlecht als den organisationalen Strukturen und Prozessen äußeres Phänomen betrachten (etwa Kanter 2013),[34] wird Geschlechterdifferenz auch auf der Grundlage von betrieblicher Arbeitsteilung und Interaktionsmustern innerhalb der Organisation verortet (Acker 1990; Heintz/Nadai 1998; Hürtgen 2017). Unter Einbezug eigener empirischer Befunde diskutiert die US-amerikanische Soziologin Joan Acker aus konstruktivistischer Perspektive, Organisationen als inhärent vergeschlechtlicht, das heißt als durch Geschlecht strukturierte soziale Gebilde. Noch über die Ebene des Einflusses von subjektiven Wahrnehmungen und »Doing Gender While Doing Work« (Gottschall 1997) hinaus – also Geschlechterdifferenz konstruierenden sozialen Interaktionen während der Arbeit – wird konstatiert, dass Organisationen selbst »substructures of gender difference« (Acker 1990: 139) aufweisen, die den Rationalitätsmythos aufdecken und den Objektivitätsanspruch entkräften (Studien dazu: Kuhlmann u.a. 2013; Müller 2013). Explizit für die Rolle der Sekretärinnen betont Pringle (2013: 66) hierbei die Dimensionen »Sex« und »Macht« in den Arbeitsbeziehungen, die in Abhängigkeitsverhältnissen und Tätigkeitszuweisungen eingeschrieben seien (zur Sexualität in Organisationen Aulenbacher 2018: 442f). Gängige gesellschaftliche Annahmen, die in die Gestaltung von Arbeitsplatz und Beschäftigungsverhältnis eingeschrieben sind, lauten:

> »Verantwortung von Frauen für familiäre Aufgaben legten Teilzeitarbeit nahe, Frauen seien monotonieresistent, fingerfertig, empathisch und hätten ein Organisationstalent« (Wilz 2008: 127).

Aktuelle Angleichungsprozesse[35] würden indessen in ein komplexes »Nebeneinander von Geschlechteregalität und -differenz« kulminieren (Wilz

34 Der als *tokenism* bekannte Ansatz begründet die Benachteiligung von Frauen im Wesentlichen mit ihrer Minderheitenposition.

35 Konstatiert wird inzwischen eine »neue Unübersichtlichkeit in der Gendered Organization« (Wilz 2004). Heintz (2008: 232) konstatiert, die »De-Institutionalisierung der Geschlechterdifferenz« habe zur Folge, »dass Geschlechterasymmetrien nicht mehr kulturell

2008: 132), ohne die Benachteiligung von Frauen aufzuheben. Schon Leistungsanforderungen in Stellenbeschreibungen würden etwa nicht allein nach funktionalen Erfordernissen, sondern implizit geschlechterdifferent definiert. Zirkulär hält dann diese geschlechtergetrennte Strukturierung und Bewertung von Tätigkeits- und Praxisfeldern als Beleg dafür her, dass das jeweilige Geschlecht die für das jeweilige Tätigkeitsfeld erforderlichen Eigenschaften aufweist – dieses Phänomen hat Ridgeway (2009: 145) mit »gender frames« begrifflich ausgedrückt. Damit ist eine subtile, aber wirkmächtige Geschlechtstypisierung von Leistung bei oberflächlicher Gleichbehandlung angesprochen, die schon vor der entgeltrelevanten Leistungsbewertung wirksam ist, weil sie den Zugang zu Feldern der Leistungserbringung reguliert. Wilz (2008: 127) kommt angesichts dessen zu dem Schluss, dass Geschlechterdifferenzierungen insofern weiterhin funktional für Arbeitsorganisation sind, als sie den Spielraum für organisationale Entscheidungen (z.B. über Lohn und Leistungsbeurteilung) vergrößern und damit der Legitimation von Bewertungen dienen.

Die Neuerung im Hinblick auf geschlechterdifferente Leistungsbewertung besteht also vielmehr in ihrer Begründungspflicht, als der Angleichung der Bewertung selbst. Ranftl verwendet dafür den trefflichen Begriff der »Gleichheitsfassaden in der Bewertung von Arbeit« (Ranftl 2015: 29): Indem der direkte Geschlechtsbezug bei der Bewertung von Arbeit aus der Semantik verschwinde, könne eine nicht geschlechtsneutrale Arbeitsbewertung unter dem Deckmantel der vermeintlichen Objektivität (fort-)bestehen.

3) Von der gewerkschaftsnahen Geschlechterforschung (Jochmann-Döll/Tondorf 2009; Krell 1994; Winter 1994; Ziegler u.a. 2010) wird nun folgerichtig bezweifelt, dass diese geschlechterdifferenten gesellschaftlichen und organisationalen Leistungserwartungen keinen Eingang in die entgeltrelevante Bewertungspraxis finden würden.[36] Aktuell werden von arbeitspolitischen Akteuren verschiedene Regelungen in Entgeltordnungen identifi-

---

und rechtlich abgesichert sind und damit zunehmend illegitim werden.« Diese »De-Institutionalisierung« bedinge aber auch, dass jene heute vielmehr »über Handeln erzeugt und symbolisch markiert« würde (Heintz/Nadai 1998: 75a). Die Hinwendung zu system- und interaktionstheoretischen Zugängen wird kritisch gesehen – so wird moniert, der Kontingenzbegriff selbst verdecke die immanente Theorienkonkurrenz darüber, wie Geschlecht in Organisationen Geltung erlangt (Aulenbacher 2010).

36 Grundsätzlich profitieren Frauen indessen überdurchschnittlich von Tarifverträgen in ihren Bruttoverdiensten, und auch die geschlechtliche Differenz der Bruttostundenverdienste ist um 3,6 Prozentpunkte auf 5,9 Prozent verringert gegenüber Beschäftigten in nicht tarifgebundenen Unternehmen (Klenner u.a. 2016: 9).

ziert, die eine mittelbare Diskriminierung von frauendominierten Tätigkeiten nach sich ziehen können (Bundesministerium für Familie Senioren Frauen und Jugend 2011: 118ff). Dabei mag das Brechen von Verfahrensregeln in der Praxis zwar bedeutsam sein, im Diskurs um die Diskriminierung in Tarifverträgen sind hingegen die regelkonformen Bewertungspraxen zentraler, die nun aus den verschiedenen Studien zusammengeführt werden:

- Die Nichtbewertung von Anforderungen, die insbesondere bei frauendominierten und Dienstleistungstätigkeiten auftreten, z.B. soziale bzw. Kommunikationskompetenzen. In den tarifvertraglichen Entgeltordnungen fehlen entsprechende Tätigkeitsmerkmale.
- Die Nichtberücksichtigung von anspruchsvollen Anforderungen, wenn sie einen geringen Arbeitszeitanteil ausmachen (Gewichtung).
- Das Koppeln von Kriterien: Einige Anforderungen werden erst in höheren Entgeltgruppen überhaupt honoriert, z.B. die Bewertung von »besonderer Verantwortung« nur dann, wenn das Kriterium »gründliche, umfassende Fachkenntnisse« erfüllt ist.
- Bewertungsspielräume durch vage Formulierungen und unbestimmte Rechtsbegriffe.
- Diskriminierende Auslegung von Kriterien, obgleich auch andersartige Interpretationen denkbar sind, die eher Frauentätigkeiten begünstigen: Verantwortung wird nur als Personalführungsverantwortung begriffen und nicht auch im Rahmen der Betreuung von Hilfsbedürftigen.
- Uneindeutige Definition von Kriterien und ihre inkonsistente Verwendung: Belastungszulagen meist nur in männertypischen Beschäftigungsfeldern mit harter körperlicher Betätigung gezahlt, auch wenn etwa Büroarbeit ebenfalls körperliche wie psychische Strapazen mit sich bringt.

Im Zuge neuer leistungspolitischer Regulationsmodi erfahren als weiblich typisierte »soft skills« zwar eine Aufwertung, rangieren aber im Vergleich zu zertifizierten Qualifikationen immer noch an nachgeordneter Stelle (Langfeldt 2009: 394). In tariflichen Entgeltordnungen bleiben »soziale Kompetenzen« und »Fürsorgetätigkeiten« folglich unterbewertet (Jochmann-Döll 2011: 11, 13), während Tarife zu einer höheren Bewertung von Verantwortung tendieren und diese als Handlungsspielraum oder Verantwortung für Maschinen operationalisieren (Jochmann-Döll/Tondorf 2009: 30). Diese Unterteilung zeichnet letztlich die vertikale und horizontale Geschlechtersegregation nach. Selbiges gilt für das »abnehmende Ansehen von Routinetätigkeit« (Voswinkel 2011: 8). Das gegenläufige Ergebnis einer Studie von

Kutzner und Schnier (2019), dass Digitalisierungsprozesse und die daraus hervorgehenden Anforderungsveränderungen tatsächlich zu einer tariflichen Aufwertung einzelner weiblich besetzter Beschäftigtengruppen in der industriellen Einfacharbeit geführt haben, scheint also nicht die allgemeine Tendenz zu repräsentieren.

Aus dieser Aufzählung von Merkmalen einer diskriminierenden Bewertungspraxis wird oftmals ein stärkerer Regelungsbedarf der Bewertungsverfahren abgeleitet und eine Revision der Leistungskriterien eingefordert (Jochmann-Döll 2011; Jochmann-Döll/Tondorf 2009; Ranftl 2002). Unterscheiden kann man die Hindernisse für gleichwertige Entlohnung in *diskriminierende Regelungen* und *Interpretationsspielräume in der Bewertung*. Bei den vorliegenden Regelungslücken und der fehlenden Nachvollziehbarkeit der Tätigkeitsmerkmale und ihrer Bewertung (Ziegler u.a. 2010) könnten sich Vorurteile über weibliches Arbeitsvermögen und die Qualität ihrer Arbeit Bahn brechen. Im engeren Sinne wird also geschlussfolgert, dass die gegenwärtige tarifliche Operationalisierung des Leistungsprinzips keine Leistungsbewertung ohne Ansehen der Person garantiert.

Das Sichtbarkeitsproblem (von Gewährleistungsarbeiten)

Für weitere systematisch unberücksichtigte Leistungsaspekte werden insbesondere die schwierige Quantifizierbarkeit geistiger Tätigkeit sowie das Sichtbarkeitsproblem von Dienstleistungen und Gewährleistungsarbeiten angeführt – beides verstärkt sich im Zuge einer zunehmenden Ergebnisorientierung der Leistungsbemessung (vgl. 2.2.1).

> »Bei den meisten Angestelltentätigkeiten ist noch nicht einmal klar, was eigentlich ›Leistung‹ ist, geschweige denn, was die ›richtigen‹ Kennzahlen oder Messgrößen wären, mit denen der Zusammenhang von Arbeitsleistung, Zeit und Entgelt definiert werden könnte.« (Kratzer/Nies 2009: 17)

Die Arbeit der Angestellten sei in der Regel »nicht in gleicher Weise mess- und zählbar« – und eine objektive Bewertung daher erheblich erschwert (Kratzer/Nies 2009: 53). Diese quantifizierende Ergebnisorientierung schlägt für Dienstleistungstätigkeiten nachteilig zu Buche, weil von Beschäftigten beeinflussbare Parameter weniger gegeben seien (Ehlscheid/Nobel 2008: 150f). Ständig wechselnde Kundenanforderungen oder der Qualifikationsstand von Kolleg_innen zeugen davon. Hinzu kommt das Erschwernis, dass bei vielen Dienstleistungen das Arbeitsergebnis erst über längere Zyk-

len sichtbar wird (ebd.: 150f), und so gar nicht erst Eingang in kurzfristig angelegte Leistungsbewertungsverfahren findet.

»Viele der öffentlichen Dienstleistungen funktionieren mit großer Selbstverständlichkeit. Sie sind zur »zweiten Natur« einer modernen, technologisch geprägten und von sozialen Sicherheitsversprechen formierten Gesellschaft geworden. Sie stehen nicht im Fokus der Aufmerksamkeit und bleiben »unsichtbar« – zumindest solange sie funktionieren.« (Grabe u.a. 2012: 45)

Der *Sichtbarkeit* von Leistung wird in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung ein hoher Stellenwert eingeräumt (Hoffmann u.a. 2012; Stahr 1989; Voswinkel 2011) – in der Erklärung von niedrigen Bewertungen bei unsichtbaren Tätigkeiten und auch als Instrument zur Herstellung von Anerkennung (etwa Star/Strauss 1999). Gerade Star und Strauss verteidigen die prinzipielle Wandelbarkeit von *visibility* und *invisibility of work* anhand ihrer Verweise auf unsichtbares Arbeitshandeln und entwickeln Designs von digitalen Arbeitsprozessen, die Arbeit sichtbar machen. *Sichtbarkeitsprobleme* ergeben sich etwa auch aus einer Subjektivierung von Leistung (vgl. 2.2.1). Denn die persönlichen Kompetenzen, die eingebracht werden, um arbeitsfähig zu sein, werden oftmals nicht gesehen, bewertet und anerkannt (Nies/Kratzer 2011: 163f). Die Vorleistung, zur Herstellung der eigenen Leistungsfähigkeit auf wandelnde Anforderungen reagieren zu können, findet sich naturgemäß nicht in den auf statische Leistungsmerkmale fokussierten Kriterienkatalogen. Überdies werden Leistungen »übersehen«, die zur Bewältigung neuer widersprüchlicher Arbeitsanforderungen und zur Gewährleistung störungsfreier Arbeitsabläufe bei der zunehmenden informationstechnischen Einbindung von Arbeitsprozessen entstehen. Um die geforderte Leistung zu erbringen, müssen Diskrepanzen in den normativen und faktischen Leistungsanforderungen bewältigt werden (Faßauer 2008: 207). Hiermit sind etwa widersprüchliche Vorgaben zum Leistungsvollzug (Moldaschl 2000: 133f) oder die Übertragung von mehr Verantwortung bei verringerter Ausstattung mit organisationalen Ressourcen gemeint. In allen Fällen lässt sich eine Ausweitung von faktisch zu erbringender Leistung konstatieren, die aus verschiedenen Gründen nicht in die organisationale Leistungsindikation einfließt, also aus Bewertungsperspektive unsichtbar bleibt.

2.2.4 Zwischenfazit: Die Normativität entstandardisierter Leistungsbewertung

Die beschriebenen Wandlungstendenzen von Lohn- und Leistungspolitik in der Tariflandschaft sind insofern relevant für die untersuchte Eingruppierungs- und Bewertungspraxis, als eine durchgreifende *Dezentralisierung* der Aushandlungsebene von Lohn und Leistung auf den Betrieb stattfindet. Zusammen mit entstandardisierten Leistungsbewertungsverfahren wird im Gros die Durchsetzung eines flexiblen, subjektivierten, markt- bzw. *ergebnisbezogenen Leistungsbegriffs* begünstigt, der sich verstärkt quantifizierender Messinstrumente bedient und durch die Ökonomisierung des öffentlichen Dienst auch dort indirekt seinen Niederschlag findet. Besonders hervorzuheben ist dabei, dass damit auch die *Leistungsbewertung individualisiert* und zur Aushandlungssache zwischen einzelnen Beschäftigten und der Personalabteilung bzw. der Vorgesetzten wird.

Weiße Flecken in der einschlägigen Literatur bestehen hinsichtlich der Praxis und Funktion der *grundentgeltrelevanten Leistungsbewertung*, der gerade im öffentlichen Dienst große Bedeutung für die effektive Entgelthöhe zukommt. Es gilt, die Verbetrieblichung der Lohn- und Leistungspolitik, die Entstandardisierung entgeltrelevanter Leistungsbewertung und die hohe Bedeutung des Grundentgelts stärker zum Anlass zu nehmen, *Leistungskriterien und deren betriebliche Bewertungspraxis sowie deren meritokratische Funktionalisierung für betriebliche Zwecke in ein umfassendes Forschungsprogramm aufzunehmen.*

Es wurde expliziert, dass Lohn- und Leistungspolitik die *Subjektivität der Beschäftigten* systematisch einbezieht, indem sie auf das Lohninteresse der Beschäftigten und auf das allseitig anerkannte Leistungsprinzip Bezug nimmt. Die *Nutzbarmachung der subjektiven Normativität des Leistungsprinzips* besteht in mehrfacher Hinsicht: Mit dem Ziel, Lohndifferenzierung herzustellen, knüpft Leistungsbewertung erstens an das relationale Leistungsgerechtigkeitsempfinden der Beschäftigten an. Zweitens ist die Objektivierung der Arbeitswirklichkeit eine soziale Praxis, die zwar realiter von Interessen geprägt ist, aber funktional auf die Neutralitätserwartung an Bewertungen ausgerichtet ist. Kalkulative Praktiken sind also auch als legitimatorischer Maßstab ökonomischer und sozialer Entscheidungsprozesse zu berücksichtigen (Vormbusch 2004: 36). Aus einer machtpolitischen und bewertungssoziologischen Perspektive beruht die Legitimationskraft von Kommensurierung (Boltanski/Thévenot 2007; Bourdieu 1993; Espeland/Stevens 1998) auf der Versachlichung mittels etablierter Bewertungspraktiken.

Diese Erkenntnisse müssen mit den Erschwernissen niedrig bewerteter Tätigkeiten zusammengebracht werden, also den Leistungsbestandteilen, die systematisch aus der betrieblichen und tariflichen Operationalisierung des Leistungsprinzips »herausfallen« (vgl. 2.2.3). In Anlehnung an zentrale Theoreme der Genderforschung ist die betriebliche Leistungsbewertung dahingehend geschlechterdifferent, dass ein durch geschlechtsspezifische Sozialisation und Vergesellschaftung ausgebildetes Arbeitsvermögen naturalisiert wird – also nicht als Leistung des Subjekts erachtet wird. Zudem wird (weiblich typisierten) Gewährleistungsarbeiten ein Sichtbarkeitsproblem attestiert.

In der gewerkschaftlichen Debatte stehen konkret die tariflichen Leistungskriterien in der Kritik, diese Diskriminierung zu ermöglichen (Stefaniak u.a. 2002; Ziegler u.a. 2010). Es wird geschlussfolgert, dass die tarifliche Operationalisierung des Leistungsprinzips keine Leistungsbewertung ohne Ansehen der Person garantiert. Das Gerechtigkeits*potenzial* von entgeltrelevanten Arbeitsbewertungen wird allerdings nicht in Frage gestellt.

Daraus ergibt sich eine gravierende Problematik in der Zusammenführung relevanter Ansätze, Studien und Debatten, die sich unmittelbar auf organisationale Leistungsbewertung beziehen oder sich auf diese übertragen lassen. Denn die gängige Kritik der gewerkschaftlichen und anderer arbeitspolitischer Akteure und der Genderforschung an den diskriminierenden Regelungslücken des Verfahrens liegt quer zu den Kritikmustern arbeitssoziologischer Einlassungen und meist auch bewertungssoziologischer Perspektiven. Sie fordern dort mehr Objektivität und Verfahrensgerechtigkeit, wo die zitierten Arbeitswissenschaftler_innen in der Objektivierung selbst eine Funktionalisierung des Leistungsprinzips im Sinne des Betriebs und Bewertungssoziologen in der kommensurierenden Bewertung Legitimationskraft erblicken. Objektivität ist für die Letztgenannten nicht nur empirisch eine Farce, sondern sogar funktional (für den betrieblichen Zweck).

Dabei ist diese Uneinigkeit keine nebensächliche: denn bei den Risiken von Diskriminierung und Unterbewertung handelt es nicht etwa um vermeidbare »Fehler« bei der Umsetzung, sondern um den ganzen Zweck des Instruments Arbeitsbewertung, da ja gerade eine Lohnhierarchie legitimiert werden soll. So versteht es im Folgenden die vorliegende Arbeit.

Es gilt die Verweise einzelner Perspektiven der organisationstheoretischen Geschlechterforschung wie auch die zitierten kritischen Arbeitswissenschaftler_innen der 1970er Jahre sowie Ansätze der Soziologie der Bewertung auf den Konnex von Objektivierung und Legitimierung für die Analyse

fruchtbar zu machen. Diesbezüglich ist auch zu untersuchen, inwiefern die beklagten Ungerechtigkeiten etwa bei feminisierten Gewährleistungsarbeiten Abweichungen oder Resultate der Funktionalisierung des Leistungsprinzips sind. Konkret ist zu klären, warum das Bewertungsverfahren im Kontext starker rechtlicher Regulierung beinahe vorschriftslos bleibt und welche Rolle ihm in der gesamten organisationalen Bewertungskonstellation zukommt, inwiefern der Objektivitätsanspruch subjektiv aufgegriffen wird und zur Legitimierung beiträgt, und warum sich letztlich welche Interessen in den Arbeitsbewertungen durchsetzen (können).

Es liegt nahe, dass dabei dem Bewusstsein der Beschäftigten eine zentrale Rolle zukommt. Jenes ist aber nicht nur im Rahmen des Bewertungsverfahrens in der vorliegenden Arbeit von Interesse, die subjektiven Orientierungen der untersuchten weiblichen Beschäftigen sind vielmehr Ausgangspunkt um die Deutungskonflikte über das Leistungsprinzip zu fokussieren.

2.3 Das Ideal von Leistungsgerechtigkeit im Bewusstsein abhängig Beschäftigter

Leistungsorientierungen und Gerechtigkeitsansprüche der Arbeitenden gehören als Kernuntersuchungsgegenstand zur Arbeiterbewusstseinsforschung der 1950er bis 1970er Jahre (Goldthorpe 1970; Hack 1977; Hack u.a. 1979; Kern/Schumann 1977; Kudera u.a. 1979; Popitz u.a. 1957) wie zur der neujustierten Debatte zum Denken und Handeln von Lohnabhängigen (Dörre 2013; Hürtgen 2017; Kratzer u.a. 2015; Menz u.a. 2008; Schumann 1999). Darin erweisen sich meritokratische Topoi als subjektive Relevanzsetzungen auf das Leistungsprinzip kontinuierlich als empirisch bedeutsame Befunde dieser Forschungsrichtung, welche stets die *Arbeitskraft- und Subjektperspektive* fokussiert (vgl. Minssen 2006: 51f). Für den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist besonders relevant, dass darin das subjektive Pendant zu den betrieblichen Entwicklungen von Lohn- und Leistungspolitik (vgl. 2.2) erhoben wird: Wie verarbeiten die Beschäftigten gedanklich die jeweiligen Lohn- und Leistungspolitiken? Mit welchen Arbeits- und Interessenorientierungen begegnen sie der betrieblichen Institutionalisierung des Leistungsprinzips und wie beziehen sie sich auf die meritokratische Idee?

Die auf das *Bewusstsein der Arbeitenden* gerichtete Forschung ist oftmals von dem Ansporn getrieben, (ausbleibendes) Interessenhandeln zu ergründen. Trotz der Pluralität der theoretischen und methodologischen Prämissen ist den Ansätzen ein gesellschaftspolitischer Impetus mit der Frage nach *interessenpolitischem Handlungs- und Mobilisierungspotenzial* gemein.

Die ältere Forschung adressierte dabei *Industriearbeiter* als Kerngruppe des revolutionären Subjekts Arbeiterklasse und fahndeten nach dessen latenten Formen des Klassenbewusstseins. Auch in den *Angestelltenstudien* zeigt sich besonders dieser instrumentelle Blickwinkel.

Heutige, an die damalige Arbeiterbewusstseinsforschung anknüpfende Studien integrieren auch andere Beschäftigtengruppen wie weibliche Angestellte aus Dienstleistungsbranchen, und sind vielmehr auf *gewerkschaftliche Organisation* und *individuelle Arbeitskonflikte*, statt wie damals auf Sozialreform

und Klassenkampf ausgerichtet. Nicht zufällig wird die Debatte zeitgleich zur Verarmung breiter Teile der Gesellschaft ohne starke gewerkschaftliche Antwort und der politischen Rechtsentwicklung wieder lebendiger geführt (Behr u.a. 2013; Dörre/Matuschek 2013).[37] Die Studien widmen sich Gerechtigkeitsvorstellungen, dem beruflichen Selbstverständnis, einem Krisenbewusstsein und den Verarbeitungsweisen mit neuen subjektivierten und flexibilisierten Steuerungsformen sowie der normativen interessenpolitischen Aktivierung. Stellenweise werden auch die Lebenslaufforschung und die Subjektivierungsdebatte als Nachfolger der alten Forschungsstränge verstanden (vgl. Heil/Wolf 2017; Kleemann u.a. 2019; Minssen 2012).

Dieses Kapitel bezweckt nun, den Forschungsstand zu Orientierungen und Ansprüchen hinsichtlich Lohn und Leistung darzulegen, an die damaligen sowie die aktuellen Befunde anzuknüpfen und Leerstellen der Arbeiter_innenbewusstseinsforschung zu benennen. Zuvorderst (2.3.1) werden die empirischen Befunde zur Leistungsorientierung und zum Gerechtigkeitsempfinden der klassischen Arbeiterbewusstseinsforschung vorgestellt, da sie zentrale *Verarbeitungsmuster der objektiven Lage von Lohnabhängigen* herausarbeiten, die auf die *Strukturbedingtheit der Leistungsorientierung* verweisen.[38] Die heutigen Typologien nehmen meist eine strikte Subjektperspektive ein, bei der die Bezüge auf die objektiven Bedingungen des Arbeitsverhältnisses tendenziell aus dem Blick geraten, während dafür stärker die subjektive Bezugnahme auf gesellschaftliche Normen akzentuiert wird. Dabei sind im Folgenden gerade diejenigen Befunde von Interesse, welche die *Rolle von Legitimitätsansprüchen in der Erwerbsarbeit* zum Thema haben (2.3.2). Theoretische Schlussfolgerungen werden im Zwischenfazit konzise benannt (2.3.3).

---

37 Alarmierende Ergebnisse, die der Forschungsrichtung als Referenzfolie dienen, fördert die seit 2006 etablierte Mitte-Studie zutage, 09.04.2021, https://www.fes.de/forum-berlin/gegen-rechtsextremismus/mitte-studie

38 Eine Rekonstruktion aller damaligen Debattenlinien kann hier selbstverständlich nicht erfolgen und ist im Hinblick auf den theoretisch-methodischen Zuschnitt der Arbeit unerheblich. Vielmehr hilft die auf Leistungsgerechtigkeit bezogene Aufarbeitung den Anspruch der kausalen Fundierung subjektiver Orientierungen wach zu halten.

2.3.1 Strukturbedingtheit und Widersprüche der Leistungs(gerechtigkeits)orientierung

Unter der Überschrift »Arbeiterbewusstseinsforschung« stand das Studium kollektiver Orientierungen der Lohnabhängigen zentral auf der arbeits- und industriesoziologischen Agenda der 1950–70er Jahre. Zu nennen sind dabei klassentheoretische und politologische (Deppe/Lange 1970; Hack u.a. 1979) und berufssoziologische Forschungsansätze (Lempert/Thomssen 1974) sowie auch die damals als bürgerlich herabgewürdigte (sozialpsychologische) Einstellungsforschung (Meinefeld 1977; kritisch Markard 2002: 125). Die damaligen Studien hatten den Anspruch *Ursachen und Konstitutionsbedingungen des Bewusstseins* zu bestimmen.

Sie verorteten diese oftmals angelehnt an Marx in objektiven Begebenheiten wie der Arbeitserfahrung bzw. Klassenlage – stellenweise in einer deterministischen Verkürzung, die Denkformen als abhängige Variable und schiere Widerspiegelung der gesellschaftlichen Verhältnisse verstand. Das brachte ihnen in den 1980er Jahren die Kritik ein, letztlich die Subjektperspektive zu vernachlässigen (Voß 1984) und die Arbeitskraftperspektive ableitungstheoretisch aus den strukturellen Bedingungen zu entwickeln. Die Kritik wurde begrifflich unterschiedlich akzentuiert: als Determinismus, Ökonomismus oder Strukturalismus (Hall 1984).

Initialzünder für die deutschsprachige Forschungslandschaft war die Studie »Das Gesellschaftsbild des Arbeiters« (Popitz u.a. 1957), welche trotz marxistischer Kritik (Deppe/Lange 1970) wichtiger Referenzpunkt geblieben ist (Schumann 2002). Die Versuche, das »offene Ende der Marxschen Theorie« (Thomssen 1982: 313) hinsichtlich der Konstitutionsbedingungen von Klassenbewusstsein und dem Denken und Interessenhandeln der Arbeiter zu bearbeiten, stammen vom Göttinger SOFI (Kern/Schumann 1977), der Erlanger Gruppe (Kudera u.a. 1979) sowie den Vertretern eines frühen subjektorientierten Ansatzes (Hack 1977; Hack u.a. 1979). Inhaltlich ergründeten sie die Orientierungen der Arbeiter und bearbeiteten die wiederaufgenommene These der *»Verbürgerlichung«* bzw. Integration bessergestellter Subgruppen der Arbeiterklasse (Schelsky 1975) und (Kudera u.a. 1979; kritisch zur »Verbürgerlichungsthese« etwa Goldthorpe u.a. 1967: 11–28). Mit Ausnahme von Schelsky (1975) schrieb sich der zeitgenössische sozialrevolutionäre Impuls in die Forschung ein (Kadritzke 1991: 129ff).

Den Industriearbeitern wurde dabei stellenweise ein *instrumenteller Arbeitsbezug* unterstellt, der sich aus ihrem Lohninteresse ergäbe, während ihre ar-

beitsinhaltlichen Bezüge und Sinnansprüche gar nicht untersucht wurden (etwa Goldthorpe 1970/71; kritisch Knapp 1981).

Obwohl die *Angestelltensoziologie* der Nachkriegszeit die ursprünglich 1930 veröffentlichte Studie von Siegfried Kracauer (2017) weitgehend ignorierte, ging sie jedoch mit ebenjener Fragestellung schwanger, die der Autor bereits 1930 aufwarf: Handelt es sich bei Angestellten um eine von der Arbeiterschaft unterschiedene soziale Gruppe und wie verorten sich Angestellten gesellschaftlich (ebd.: 13)? Unter jenen, die für ein Verschwinden der Differenz der beiden Gruppen argumentieren, nimmt Helmut Schelsky durch seine These der »nivellierten Mittelstandsgesellschaft« eine Sonderstellung ein. Er konstatiert, dass es die kollektiven Aufstiege der Industriearbeiterschaft wie auch der Angestellten seien, sowie der soziale Abstieg der hochbürgerlichen Schichten, welche die Strukturdominanz der Kategorie *Klasse* zum Verschwinden brächten (Schelsky 1956: 36f). Die Auffassung, dass Angestellte sowohl praktisch Teil der Sozialgruppe der Arbeiter waren und sich selbst auch zunehmend als Teil dieser Gruppe verstanden, kann jedoch als seit den 1980er Jahren durchgesetzt gelten (Schumann u.a. 1982: 544).

Die Ergebnisse der Angestelltensoziologie sind trotz ihres empirischen Fokus nur bedingt ergiebig für die vorliegende Arbeit. Denn jegliche Beschäftigung mit subjektiven »Leistungsvorstellungen« ordnet sich dem Blickwinkel der sozialen Schichtung unter. Besonders deutlich wird dieses Verfahren in der klassischen Studie »Angestellte. Die geduldigen Arbeiter« von Ulf Kadritzke (1991).

> »Die Aufgabe besteht nun darin, den […] ›Sozialcharakter‹ der angestellten Lohnarbeiter aus ihrer tatsächlich differenzierten Stellung im Reproduktionsprozeß des Kapitals auf der Grundlage eines allen Arbeitern des Kapitals gemeinsamen, ökonomisch bestimmten, aber eigenartig vermittelten gesellschaftlichen Herrschafts- und Knechtsverhältnisses zu entwickeln.« (Kadritzke 1991: 108)

Die gewonnenen Ergebnisse werden von der Angestelltensoziologie häufig im Komparativ formuliert: Angestellte zeigten *seltener* eine instrumentelle Haltung gegenüber ihren Tätigkeiten, denn sie verfügen über *größere* Autonomie in ihrer Arbeit (Langfeldt 2009: 173). Außerdem trügen Angestellte *mehr* Verantwortung, was ihre Leistungsbereitschaft im Vergleich zu Arbeitern steigere (Moldaschl/Voß 2002: 35). In ähnlicher Weise argumentiert die »Mentalitätsstudie« von Braun und Fuhrmann (1970). Ihnen zufolge rührt der Status der Angestellten daher, dass sie sich im »Bereich nicht marktgängiger Qualifikationen und nicht objektivierbarer Leistungen« (Braun/Fuhrmann 1970: 290) bewegen. So sei zu erklären, dass Angestellte stärker am

Betriebsinteresse orientiert sind. Diese Fixierung auf Differenzen stellt allerdings den Gehalt der Bewusstseins*inhalte* in den Hintergrund.

Vordergründig wurde meist weder von der Arbeiterbewusstseinsforschung noch von der Angestelltensoziologie explizit nach dem Leistungsgerechtigkeitsempfinden der Beschäftigten gefragt; gerade die Perspektivierung von Gerechtigkeit setzte sich wissenschaftlich erst deutlich später durch. Zahlreiche empirische Ergebnisse bringen indessen eine ausgeprägte identitätsstiftende *Leistungsorientierung* zum Vorschein, aus der Beschäftigte Lohnansprüche und gesellschaftliche Selbstpositionierung ableiteten.

Der Rückgriff auf die zentralen Debatten und Analysen erlaubt es nun zu sezieren, inwiefern der leistungsbasierte Gerechtigkeitsanspruch strukturbedingt ist, und wie sich das Verständnis vom Zusammenhang zwischen objektiven Gegebenheiten und dem subjektiven Deutungsmuster »Leistungsgerechtigkeit« neujustierte. Zu diesem Zweck wird im Folgenden ausführlicher auf die sogenannte »Industriearbeiterstudie« (Popitz u.a. 1957) zurückgegriffen, weil darin erstmalig prominent der *Leistungsstolz* der untersuchten Industriearbeiter als konstitutiv für ihr kollektives Selbstverständnis und ihre Gesellschaftsbilder bestimmt wird (1). Kern und Schumann (1977) arbeiten ergänzend die Bedeutung von Arbeitserfahrung und Betriebskultur für Leistungsverständnis und -bereitschaft heraus (2). Die Studie von Kudera u.a. (1979), »Gesellschaftliches und politisches Bewußtsein von Arbeitern«, pointiert am differenziertesten die *Widersprüche von objektivem Lohninteresse sowie Leistungsorientierung* (3). In allen Zugängen spielt implizit die Debatte um den *Instrumentalismus der Arbeiter* eine Rolle, da ein instrumenteller Arbeitsbezug oftmals einer arbeitsinhaltlichen Leistungsorientierung und normativ motivierten Ansprüchen gegenübergestellt wird.

1) Leistungsstolz und Gesellschaftsbild

In »Das Gesellschaftsbild des Arbeiters« präsentieren Popitz u.a. (1957) ihre Befunde zu den gesellschaftlichen und politischen Vorstellungen der (ca. 600) Arbeiter eines großen Hüttenwerks im Ruhrgebiet unter der leitenden Frage, wie und warum sich das Gesellschaftsbild von den realen Verhältnissen entfernt. Die subjektiven Deutungen verdichteten sich zu sechs Gesellschaftsbild-Typen, denen die Annahme einer gesellschaftlichen Dichotomie zwischen »Oben« und »Unten« sowie die Selbstverortung am unteren Rand gemein war. Die Handlungsperspektive wurde von den Autoren hierarchi-

siert, von der Annahme einer statischen Schicksalsgemeinschaft, über eine reformierbare Ordnung, hin zu klassenkämpferischen Perspektiven:[39]

»Alle Arbeiter […] sehen die Gesellschaft als – unabwendbare oder abwendbare, unüberbrückbare oder ›partnerschaftlich‹ zu vermittelnde – Dichotomie und sie beantworten die Frage nach ihrem eigenen gesellschaftlichen Ort durch ein Arbeiterbewußtsein, das es ihnen ermöglicht, sich innerhalb der Gesamtgesellschaft als Teil der Arbeiterschaft zu verstehen.« (Popitz u.a. 1957: 237)

In diesem Lichte interessiert nun hauptsächlich, aus welchen Aspekten sich das ermittelte Kollektivbewusstsein speist: Es gründet nämlich (insbesondere bei Facharbeitern) auf einem *Leistungsbewusstsein*, welches die produktive körperliche Arbeit als elementaren Beitrag zur gesellschaftlichen Reproduktion versteht – sie vergegenständlicht sich im Arbeitsprodukt. Dieser *Produzentenstolz* hebt sich wesentlich ab von der subjektiven Gleichsetzung der Arbeit mit dem Verkauf der Arbeitskraft.

Die Befragten wiesen zwar durchgehend ein berufsspezifisches Leistungsbewusstsein auf, in dem sie alle die jeweils erforderlichen Fähigkeiten akzentuierten. Über die Spezifika der Leistungsverständnisse hinweg fühlten sie sich (in unterschiedlichem Maße) aber darüber verbunden, wertschaffende Arbeit zu leisten: »eine Funktion, die für die anderen, die Gesellschaft, eine fundamentale Voraussetzung ihrer Existenz schafft.« (ebd.: 238). Dieses Leistungsbewusstsein diente in erster Linie einer Distanzierung gegenüber den »Anderen« – etwa Angestellten, deren Tätigkeit die Eindeutigkeit, Öffentlichkeit und Kontrollierbarkeit des eigenen anstrengenden Arbeitsvollzugs vermissen ließ und deswegen oftmals nicht als Arbeit verstanden wurde.[40] Diese Distinktion wurde jedoch nicht individuell vollzogen – denn im Bewusstsein des Einzelnen ist die Austauschbarkeit als Arbeiter stets virulent –, sondern das Leistungsbewusstsein wird deswegen durch das Kollektivbewusstsein als Arbeiterschaft ergänzt (ebd.: 240).

---

39 »Diese Ergebnisse hatten zunächst – empirisch wie politisch-theoretisch – all jene soziologischen Theoreme widerlegt, die […] die ›westliche Gesellschaft‹ unter Hinweis auf eine vorgebliche Angleichung in Lebensstil, -haltung, -gesinnung und Sprache als werdende ›Einheitsgesellschaft‹ […] interpretieren wollten« (Deppe/Lange 1970: 701).

40 Erwähnenswert erscheint angesichts der an anderen Stellen (vgl. 2.2.1; 2.3.2) aufgeworfenen Frage nach dem Wandel des Leistungsbegriffs, dass die untersuchten Arbeiter nicht nur die (körperliche) Belastung, sondern auch den Verkaufswert des am eigenen Arbeitsplatz produzierten Materials (Popitz u.a. 1957: 30ff, 240) in Anschlag bringen als Grundlage ihres Leistungsstolzes – im dualen Leistungsschema von Voswinkel und Kocyba (2008) stellt sich diese Betonung also auch als Ergebnisorientierung dar.

In der darauffolgenden wissenschaftlichen Debatte wurde anerkannt, dass mit dem Gesellschafts*bild* eine neue bewusstseinstheoretische Kategorie geschaffen wurde (Schumann 2002: 4), welche aufgreift, »wovon man sich nur ein Bild machen kann, weil es an Erfahrung fehlt« (Bahrdt 1985: 153). Nichtsdestoweniger wurde den Autoren vorgeworfen, mit ihrem Strukturalismus hinter Marx zurückzufallen. Denn die gesellschaftlichen Situationen, welche die unterschiedlichen Ausformungen des Gesellschaftsbildes vermitteln, wurden in der Studie völlig ausgespart (vgl. Deppe/Lange 1970: 705). Auch hinsichtlich des Leistungsbewusstseins abstrahierten sie von den divergierenden Leistungsverständnissen verschiedener Beschäftigtengruppen. Statt das dokumentierte Selbstverständnis als Kollektivsubjekt im Sinne eines kontingenten Umgangs mit den historisch-spezifischen Konkurrenzbedingungen zu deuten, wurde die objektive Ersetzbarkeit jedes Einzelnen als determinierende *Ursache* dafür verabsolutiert, dass die Industriearbeiter sich gemeinsam abstrakt als »gesellschaftliche Leistungsträger« wahrnehmen.

2) Leistungsbereitschaft und die Rolle von Arbeitserfahrung und Betriebskultur

Mit etwas anderem Erkenntnisinteresse analysierten Kern und Schumann (1977) in »Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein« die Auswirkungen der technischen Entwicklung auf das Bewusstsein der Arbeiter in mehreren Industriebranchen. Als zentralen Bestimmungsgrund des Arbeiterbewusstseins benannten sie die *Erfahrung der konkreten objektiven Arbeitsbedingungen* und formulierten, dass »das Urteil über die Arbeit bei allen Lohnarbeitern stark von den betrieblichen Rahmenbedingungen der Tätigkeit, vor allem von der Höhe der Entlohnung und der Arbeitsplatzsicherheit abhängt« (Kern/Schumann 1977: 250). Auch wenn die Autoren die Befunde mit der Kategorie der Arbeitszufriedenheit deuten (kritisch dazu: Kudera u.a. 1979: 45f), kann man die Ergebnisse als Beleg für aufwandsbezogene Leistungsverständnisse lesen (Belastungen waren die zentralen Anspruchstitel), die dann zur »Zufriedenheit« – oder anders formuliert: einem Gerechtigkeitsempfinden – führen, wenn die Gegenleistung stimmt (Beschäftigungssicherheit und Lohnhöhe). Darüber hinaus würden in der Automationsarbeit

> »›Verantwortung‹ […] und ›Gewissenhaftigkeit‹ […] nicht genug Möglichkeiten [bieten], in der Arbeit individuelle Fähigkeiten zu entwickeln und zu aktualisieren, Initiative zu entfalten, kurz: die Arbeit auch als Selbstzweck zu interpretieren« (Kern/Schumann 1977: 251).

Das Leistungsverständnis speist sich laut diesen Befunden zwar aus den Spezifika der betrieblichen Bedingungen und des jeweiligen Arbeitsplatzes. Es bedarf jedoch objektiver Tätigkeitsmerkmale (wie Selbstständigkeit, Einzigartigkeit, Komplexität etc.), um subjektiv Ansprüche aus den Leistungsspezifika und nicht »nur« aus dem Verschleiß der Arbeitskraft abzuleiten.

Ein in der Arbeitssoziologie wenig beachteter organisations- und gerechtigkeitstheoretischer Ansatz betont analog dazu die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Herausbildung von Gerechtigkeitsvorstellungen (Liebig 1995). Welche normativen Vorstellungen Beschäftigte über Gerechtigkeit äußern, hänge durchaus auch von den arbeits- und organisationsspezifischen Kontextbedingungen ab (Lengfeld/Liebig 2003: 7).

Die gesellschaftliche Strukturierung der subjektiven Bezüge durch die Klassenlage wird in diesen Ansätzen analytisch ersetzt durch die Vorstrukturiertheit der subjektiven Erfahrung durch die jeweilige durch Technik und betriebliche Organisation bestimmte Arbeitssituation, verharrt aber gleichermaßen in einem latenten Determinismus.

Die auch dort getätigte Differenzierung in instrumentellen und arbeitsinhaltlichen Bezug der Arbeiter auf ihre Lohnarbeit berührt das vieldiskutierte Instrumentalismus-Theorem, welches Kudera (1984: 127) nachträglich als »Phantom« der Industriesoziologie karikiert. Nichtsdestotrotz ist jenes für die Frage nach Konstitutionsbedingungen einer Leistungsorientierung aufschlussreich.[41] Die Feststellung, dass große Teile – auch der Industriearbeiterschaft – Leistungsbereitschaft mitbrachten, und die Leistungsorientierung auch als Selbstanspruch und Identifikation wirksam war, erstaunte viele. Kern und Schumann (1977) fanden arbeitsinhaltliche Bezüge besonders bei höhergestellten Instandhaltungsarbeitern und deuteten diese im Sinne der alten »Verbürgerlichungsthese« als Übernahme bürgerlicher Normen (auch Hack u.a. 1979). Auch die auf weibliche Fabrikarbeiterinnen fokussierte Studie von Eckart und anderen (1979) legte Gerechtigkeitserwartungen als »nicht authentisch[e]« Ad-hoc-Legitimationen (Kratzer u.a. 2015: 402) aus.

41 Arbeitern wurde ein Zweck-Mittel-Kalkül bezogen auf ihre Arbeit unterstellt. Der subjektive Bezug erschöpft sich demnach in einer Schonung der Arbeitskraft und der Erzielung eines hohen Lohns und steht dem Arbeitsinhalt gleichgültig gegenüber. Kritisiert wurde daran ein falscher Objekt-Subjekt-Bezug: Es sei zwar richtig, dass das Kapital instrumentalisiert und die Arbeiter instrumentalisiert werden: »Als Einstellungsbegriff scheint ›Instrumentalismus‹ den Widerschein dieses Verhältnisses in den Subjekten rückzuspiegeln«, obwohl sich »das Herrschaftsmoment, das in dem ›Instrumentalisiertwerden‹ steckt« im Subjekt »verflüchtigt« hat (Knapp 1981: 23). In ausgeprägten Fällen wurde »die Existenz von normativen Orientierungen in Bezug auf Arbeit« verneint (Kratzer u.a. 2015: 402).

Die Annahme einer auf hohen Lohn und Arbeitskraftschonung ausgerichtete Orientierung als einzig zweckrationale Arbeitskraftperspektive ließ Gerechtigkeitsansprüche und Leistungsorientierung nur als Abweichung zu – was vermutlich in letzter Instanz die Enttäuschung darüber ausdrückt, dass die Forschungssubjekte sich mit »der bestehenden gesellschaftlichen und politischen Ordnung […] abgefunden« haben (Kudera u.a. 1979: 373).[42]

3) Von Lohninteresse und Leistungsorientierung zum subjektiven Faktor

Während Kratzer und andere (2015: 402) der Studie »Gesellschaftliches und politisches Bewußtsein von Arbeitern« (Kudera u.a. 1979) ein ähnliches Vorgehen zuschreiben, soll hier jene als Positivbeispiel hervorgehoben werden. Sie rekonstruierten auf Basis von Arbeiterinterviews in der Metall- und Automobilindustrie, »[o]b und in welcher Weise das gesellschaftliche und politische Bewusstsein von Industriearbeitern durch solche Bestimmungsgründe [widersprüchliche Verhaltenszwänge des Lohnarbeitsverhältnisses, J.W.] strukturiert wird« (Kudera u.a. 1979: 16). Schon diese Fragestellung zeigt einen offeneren Zugang zu den Konstitutionsbedingungen des Bewusstseins und erlaubt es, auf Basis eines marxistischen Begriffs von Lohnarbeit, kapitalistischem Verwertungsinteresse und Reproduktion die Widersprüche der subjektiven Orientierungsmuster zu Tage zu fördern, statt sie einseitig aus dem objektiven Arbeitskraftinteresse abzuleiten.

»Der gebrochene Instrumentalismus ist Resultat des Zwangs, sich einerseits instrumentell auf die vorgegebenen Reproduktionsbedingungen beziehen zu müssen, sich andererseits wegen der Spezifika des Mittels Lohnarbeit nicht durchgängig instrumentell verhalten zu können. Entscheidend für die Gebrochenheit der instrumentellen Orientierung ist, daß sich das dem Instrumentalismus zugrundeliegende Zweck-Mittel-Kalkül beim Versuch, es strikt durchzuhalten, gegen die Arbeiter selbst kehrt: sowohl in dem widersprüchlichen Zusammenhang zwischen Leistung, Lohn und Verschleiß, in der Leistungskonkurrenz der Arbeiter untereinander, […] als auch in der Konkurrenz mit dem Unternehmer, dessen Gewinninteresse nicht nur als entgegengesetztes und als Schranke des eigenen erfahren wird, sondern das auch als Voraussetzung zu akzeptieren ist, ist doch die Rentabilität des Kapitals Bedingung für die Verwirklichung des eigenen Interesses.« (Kudera u.a. 1979: 118)

---

42 Es wird oftmals festgestellt, »dass nichts auf ein Klassenbewusstsein im Sinne von Marx hindeutete; die Arbeiterschaft war […] zumindest in ihrer großen Mehrheit in das politische System der Bundesrepublik integriert.« (Minssen 2006: 50). Es ist allerdings eine Fehlinterpretation, dass die Marxsche Klassenanalyse damit widerlegt sei, dass die Arbeiter zu bestimmten Zeitpunkten kein ausgebildetes Klassenbewusstsein aufweisen.

Die Stärke der Analyse liegt gerade darin, eine Differenz zwischen der allgemeinen Bestimmung des Lohnarbeiterverhältnisses mit seinen widersprüchlichen Anforderungen an Arbeitskräfte und der subjektiven Verarbeitung dieser Dilemmata (ebd.: 14ff) zu betonen. Für nahezu alle Befragten ist es nämlich zwar Ausgangspunkt der Anspruchsmuster, »daß der Lohn gerade für das Lebensnotwendige ausreicht«, aber »die Befriedigung besonderer Bedürfnisse wie Fernseher, Auto […] oder Urlaub und außerhäusliche Vergnügen nicht ohne zusätzliche Anstrengungen erreicht werden kann« (ebd.: 67). Das ist auch ein empirischer Verweis darauf, dass die Reproduktionsorientierung bricht und stattdessen die Akzeptanz des Leistungsprinzips bei der großen Mehrheit der Befragten durchgesetzt ist – denn das besondere Lohninteresse muss subjektiv durch entsprechende Leistung gerechtfertigt sein.

Mit der Tatsache konfrontiert, dass das Kriterium der Reproduktionskosten dem Leistungsmaßstab widerspricht, geben die Befragten keinen der beiden Bezugspunkte auf. Das häufige Antwortmuster, ohne Leistungsmaß drohe die Situation, dass »jeder den Höchstlohn« kriegt (ebd.: 194), erklären die Autoren mit der Verfolgung des Eigennutzens in der Leistungskonkurrenz – Leistungsgerechtigkeit wird mit Lohnunterschieden assoziiert. Hier legen die Autoren schon den Grundstein für spätere Arbeiten, welche die *Relationalität des Leistungsgerechtigkeitsempfindens* betonen (Wolf 2017).

Es liegt in der Sache, dass die Leistungsgerechtigkeitsorientierung eines Großteils der Befragten nicht befriedigt wird – sie machen verschiedene Aspekte für die ausgebliebene Verwirklichung verantwortlich: das technische Messproblem von Leistung, eine ungünstige Machtkonstellation zwischen Arbeitern respektive der Gewerkschaft und den Unternehmen sowie die Natur der Menschen (Kudera u.a. 1979: 111f). Das Autorenkollektiv negiert nicht, dass die subjektive Interpretation der Verhältnisse in Betrieb und Gesellschaft andere Einflussfaktoren als die objektive Lage als Arbeiter und die konkrete Konflikterfahrung im Betrieb kennt. Sie interessieren sich aber vornehmlich für die gesellschaftlichen Strukturbedingungen, in denen stets diese widersprüchlichen subjektiven Bezüge auf Lohnarbeit und Leistung in ihren Schattierungen reproduziert werden.

Der subjektive Faktor und lebensweltliche Erweiterungen

Die geschilderte Analyse stellt zwar keinen Widerspruch zur Studie von Hack u.a. (1977) dar. Letztere betonen aber, dass Bewusstsein nicht nur durch objektive Bedingungen konstituiert ist, sondern eine *Interpretationsleis-*

tung der Subjekte darstellt. Minssen (2006: 53) schreibt dieser Publikation die »Einführung des ›subjektiven Faktors‹« zu, dem sich zu einem späteren Zeitpunkt das Gros der arbeitssoziologischen Untersuchungen widmet. So machten Hack und andere (1977: 9) die Eigenlogik der subjektiven Konstitution von Bewusstsein geltend, »deren Bedeutung aus dem Kontext der objektivierten Konstitutionsmechanismen« entwickelt werden muss.

Dass für jene subjektiven Aneignungsprozesse auch Erfahrungen in der außerberuflichen Lebenswelt als konstitutiv anerkannt werden, ist neben biographietheoretischen (Kohli 1984; Osterland 1975) und sozialpsychologischen Ansätzen (etwa Markard 2002) wesentliches Verdienst der Frauenarbeitsforschung (Becker-Schmidt u.a. 1985; Eckart u.a. 1979), die auch die empirische Verengung auf männliche Industriearbeiter als nicht verallgemeinerbar anprangern. In ihren Untersuchungen befassen sie sich zum einen mit der Beschreibung weiblicher Erwerbsarbeitsformen und gehen zum anderen der Frage nach, welche Arbeitsorientierung Arbeiterinnen in Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Reproduktionssphäre herausbilden. Die Studie »Arbeitsbedingungen und Arbeitsbewusstsein erwerbstätiger Frauen« (Schöll-Schwinghammer/Lappe 1978) behandelt indessen stärker den Zusammenhang zwischen defizitären Arbeitsbedingungen für Frauen und einem arbeitsinhaltlich indifferenten Bezug zur Erwerbsarbeit. Als Quintessenz arbeiten sie schon heraus, was später als unterschiedliche subjektiv-biografisch verankerte Fluchtpunkte für die Reproduktion von Arbeits- und Lebenskraft (Heiden/Jürgens 2013) oder als »Lebensorientierung« (Hürtgen/Voswinkel 2012) gefasst wird.

> »Der Begriff des Lebenszusammenhangs impliziert insofern eine Kritik an der bisherigen Erklärung von Bewußtsein, als nicht nur der Betrieb als konstitutiv für die Ausprägung des politischen Arbeiterbewußtseins angesehen wird, sondern ebenso die außerbetrieblichen Lebensbedingungen und Erfahrungen. Das aber heißt auch, daß die Deutungen der Arbeiter und Angestellten selbst stärker in den Erklärungszusammenhang hineingenommen werden und eine eher normativ gerichtete Bewertung von Phänomenen des Bewußtseins relativiert wird.« (Thomssen 1982: 322)

Von diesen Ansätzen ist erstens die umfassende Kartographie der Konstitutionsbedingungen des Arbeiter_innenbewusstseins mitzunehmen, das sich eben nicht nur auf das Lohnarbeitsverhältnis und die konkrete Arbeitserfahrung bezieht, sondern dazu durch Erfahrungen in der Reproduktionssphäre in Widerspruch geraten kann. Zweitens postulieren sie eine empirische gegenüber einer normativen Perspektive auf Denkformen der Subjekte. Epis-

temologisch findet eine *Verschmelzung der objektiven Bestimmtheit und subjektiven Bestimmung* statt, die auch für die vorliegende Arbeit maßgebend sein soll.

Der Mangel, dass sich der wissenschaftliche Blick in der Regel bis dato vorrangig auf die Strukturbedingtheit bestimmter Leistungsorientierungen und Bewusstseinsinhalte richtet (besonders bei: Galliker 1980; Kern/Schumann 1977; Popitz u.a. 1957), aus der

»zu unmittelbar auf eine entsprechende Entwicklung sozial-psychischer Dispositionen, Identitäten bzw. Subjektivitäten geschlossen wird, und dass die Analyse der Orientierungen und Werte und des Handelns der Individuen demgegenüber weniger empirische Aufmerksamkeit findet« (Hürtgen/Voswinkel 2012: 54),

geht zurück auf eine strukturalistische Rezeption des Marxschen Bewusstseinsbegriffes. Die Formulierung »Es ist nicht das Bewußtsein der Menschen, das ihr Sein, sondern umgekehrt ihr gesellschaftliches Sein, das ihr Bewußtsein *bestimmt*« (MEW 13: 9, Herv. d. V.) kann zu einer undialektischen Widerspiegelungstheorie von Subjekt-Objekt-Beziehung führen. Damit geht an erster Stelle ein unzureichender Subjektbegriff einher, den Voß (1984) als Defizit dieses Forschungsstranges ausgemacht hat, ohne darauf zu zielen eine subjektbezogene Theorie des Bewusstseins zu entwickeln (Kudera 1984: 121). Knapp (1981) formuliert den wissenschaftlichen Anspruch, Arbeitskraft- und Subjektperspektive gleichermaßen einzufangen, der auch der vorliegenden Schrift zugrunde liegen soll:

»Gerade die Dialektik von Ware Arbeitskraft (›gefesseltes Subjekt‹) und lebendigem Arbeitsvermögen (individueller ›Träger‹ von Arbeitskraft) gehört ins Zentrum des Interesses einer sich als kritisch verstehenden Sozialwissenschaft, die sich mit Fragen des Arbeiterbewußtseins befaßt« (ebd.: 24).

Neben dem zu hoch gegriffenen Anspruch der umfassenden Erforschung *des* Klassenbewusstseins (Thomssen 1982), war die Kritik des Instrumentalismus, des Determinismus und der Subjektlosigkeit so wirkmächtig,[43] dass der originäre Forschungsstrang Arbeiterbewusstseinsforschung Mitte der 1980er Jahre (vgl. Schumann 1999) bis in die 2000er Jahre hinein ver-

43 Die Kehrseite dieser Kritiken war, dass damit der erklärende Anspruch in Bezug auf die verschiedenen Denkformen und ihre Koppelung und Bezugnahme auf objektive Begebenheiten oftmals mitentsorgt wurde. Aber auch die Kritiken selbst wiesen Schwachstellen auf, die beispielsweise in der zu radikalen Umkehrung des ableitungstheoretischen Zugangs zum Verhältnis von Theorie und Empirie lagen. So deutet etwa Thomssen (1982: 314) die empirischen Ergebnisse, dass kein ausgebildetes Klassenbewusstsein festgestellt werden konnte, als Beleg für die Überholtheit der Kategorie Klasse insgesamt.

stummte. Handlungstheoretische und subjektorientierte Ansätze stellten subjektive Verarbeitungsmuster von und Umgangsweisen mit gesellschaftlichen Phänomenen wie Krise, soziale Ungleichheit und biographische Umbrüche in den Vordergrund (vgl. Brock 1988: 413) und verabschiedeten sich vom Fokus auf Arbeiter und ihrer Lohnarbeitserfahrungen. Integrierende Bemühungen sind dabei randständig geblieben (Kudera 1984). Es spricht viel für die These, dass nicht nur die innerwissenschaftlichen Differenzen diesen Umbruch bewirkten, sondern auch gesellschaftliche Individualisierungsprozesse und eine schwache Gewerkschaftsbewegung diese Fokusverlagerung von Kollektiv- auf Individualbewusstsein bedingten.

Es war zwar tatsächlich geboten, falsche Verallgemeinerungen von der enggeführten Gruppe männlicher Industriearbeiter auf *die* Lohnabhängigen zu vermeiden, mithin auch andere Beschäftigtengruppen in die Untersuchungen aufzunehmen, sowie Erfahrungswelten außerhalb der Erwerbssphäre – gesellschaftliche Diskurse sowie Sozialisationsprozesse in der Reproduktionssphäre – zu berücksichtigen (Becker-Schmidt u.a. 1985; Knapp 1987). Allerdings ging damit eine Beschränkung der Perspektive auf individuelle Orientierungen einher, welche Kausalitäten, den arbeitsweltlichen Erfahrungsraum und den der Soziologie eigenen Blick auf soziale Gemeinsamkeiten in subjektivistischer Manier vernachlässigte.

Nach langem Schweigen vollzieht sich in letzter Zeit jedoch eine Neujustierung von Fragen der klassischen Arbeiterbewusstseinsforschung und ihrer Praxisrelevanz (Hoffmann/Fischer 2016), die sich wieder auf den *Erfahrungsraum von Arbeit und Betrieb* konzentrieren. Dabei entstehen Studien, deren Hauptthemen die Legitimitäts- und Gerechtigkeitsansprüche sowie Mobilisierungspotenziale von Beschäftigten sind, welche im folgenden Abschnitt sondiert werden.

2.3.2 Handlungsleitende Gerechtigkeitsansprüche und Leistungsorientierungen heute

Es hat sich also weitgehend die Erkenntnis durchgesetzt, dass nicht aus den Strukturbedingungen abgeleitet werden kann, wie die Arbeitenden ihre Arbeitserfahrung geistig verarbeiten. Zahlreiche empirische Studien zum Denken von Lohnabhängigen zeugen davon in ihren Versuchen Arbeits-, Betriebs- und Interessenorientierungen, und Gerechtigkeits- und Legitimitäts-

ansprüche zu typologisieren und Widerspruchspotential empirisch aufzuspüren (etwa Bosancic 2014; Dörre 2013; Hürtgen 2017; Kratzer u.a. 2015; Menz/Nies 2016; Schumann 2016; Tullius/Wolf 2015).

Damit knüpfen sie mehr oder weniger explizit an die alten Themen der Arbeiterbewusstseinsforschung an, ohne jedoch deren epistemologische Grundannahmen ungebrochen wiederaufzunehmen. Denn statt von Arbeiterbewusstsein zu sprechen, sind die Begriffe vielfältiger geworden: subjektive Ansprüche, Orientierungen, Deutungsmuster gehen auf subjektbezogene, oft auch phänomenologische, wissenssoziologische Epistemologien zurück, während die seltener angewandten Konzeptionen von »Arbeitsbewusstsein« (Behr u.a. 2013; Bosancic 2014; Vogel/Pfeuffer 2016; kritisch zum Begriff: Schumann 2016: 556; Hürtgen/Voswinkel 2012: 56f) oder von »Lohnabhängigenbewusstsein« (Dörre/Matuschek 2013: 45) noch stärker die gemeinsame Lage der Beschäftigten(gruppe) als Konstitutionsbedingung behandeln und zum Anlass nehmen, explizit die damaligen Theoreme aufzugreifen (etwa Dörre 2013). Die damals dominierende Frage nach der Strukturbedingtheit der Denkmuster ist in den Hintergrund getreten, und hat vielerorts zu einer subjektivistischen Verkürzung in einer deskriptiven Systematisierung der Orientierungen geführt.

Der konkreten Arbeitserfahrung (Kratzer u.a. 2015: 414) wird jedoch stellenweise wieder eine konstitutive Rolle beigemessen. Neu ist insbesondere die Betonung normativer Bezüge, die ihre Legitimität aus gesellschaftlichen Diskursen speisen. Das wird an dieser Stelle als produktiver Beitrag zu der Frage nach Konstitutionsbedingungen des Bewusstseins aufgegriffen.

Einflussreiche Ansätze, die die Entwicklung hin zu »post-fordistischen« Arbeitsverhältnissen und neuen (subjektivierten) Leistungssteuerungsformen auf die normativen Anspruchsmuster der Beschäftigten verlängern (etwa das »unternehmerische Selbst« [Bröckling 2007] oder der »Arbeitskraftunternehmer« [Voß/Pongratz 1998]), liefern hingegen keine belastbaren empirischen Befunde zu den subjektiven Orientierungen im Hinblick auf Arbeit und Betrieb (kritisch dazu: Hürtgen/Voswinkel (2016: 511); Kleemann und andere (2019: 90ff); Tullius/Wolf (2016). Auch ein unmittelbar zu Leistungsgerechtigkeit forschender Ansatz, der etwa aus einer neuen Marktorientierung in der Leistungspolitik das Verschwinden einer aufwandsbezogenen Leistungsgerechtigkeitsnorm aus dem moralischen Repertoire der Subjekte postuliert (Neckel u.a. 2005; Neckel/Dröge 2002; kritisch dazu: Kratzer u.a. 2015: 403) wendet gewissermaßen mittels Diskursanalysen denselben verkürzten Be-

griff von Objekt-Subjekt-Beziehungen an wie deterministisch angelegte Arbeiterbewusstseinsstudien von damals.

Ziel dieses Abschnitts ist es demgegenüber relevante empirische Befunde mit dem Fokus auf Leistungsgerechtigkeit zur Kenntnis zu bringen. Es wird herausgearbeitet, dass Gerechtigkeitsansprüche zwar in ihrer Handlungsrelevanz für interessenpolitische Mobilisierung berücksichtigt werden, aber in der Forschungslandschaft bisher ausgespart bleibt, welche Rolle sie in Arbeitskonflikten selbst spielen. Die Hauptstränge der neujustierten Debatte um das Denken der Lohnabhängigen sind erstens die Untersuchung von Legitimitätsansprüchen und ihrer gesellschaftlichen Bezüge und zweitens die Identifizierung normativer interessenpolitischer Mobilisierungsmomente.[44]

Wandel von Leistungsbewusstsein und Gerechtigkeitsansprüchen?

Die empirischen Belege über die Zentralität des Leistungsgerechtigkeitsempfindens im Rahmen von subjektiven Ansprüchen der Beschäftigten an Arbeit, Lohn und Betrieb (stellvertretend: Dubet 2008) sind so eindeutig, dass eine detaillierte Aufzählung beinahe überflüssig geworden ist. Eine konzise Hervorhebung der wesentlichen Befunde ist dennoch geboten, weil erstens in der Arbeits- und Industriesoziologie das normative Leistungsprinzip angesichts der objektiv unterminierenden Widersprüche und Entwicklungen (vgl. 2.1 und 2.2; Baldamus 1960; Offe 1970) lange totgesagt war, und nun von einer »wundersame[n] Persistenz« (Menz 2017: 198) und einem denkwürdigen »Überleben der Leistungsgerechtigkeit« (ebd.: 191) die Rede ist – wobei den Forscher_innen ihre Befunde selbst erklärungsbedürftig und »befremdlich erscheinen« (Kratzer u.a. 2015: 402). Und zweitens eröffnen sich die Unterschiede hinsichtlich der Leistungsorientierung und der Gerechtigkeitsansprüche erst im empirischen Detail.

Allen Studienergebnissen ist gemein, dass im Aggregat und Vergleich zu anderen Gerechtigkeitsvorstellungen, wie etwa dem Bedarfsprinzip, das Leistungsprinzip eindeutig die größte Zustimmung erfährt. Gefragt nach sozialer Ungleichheit und ihrer Legitimität (Sachweh 2010: 233f), befürworten alle

44 Weitere Themenstränge sind: arbeitsinhaltliche bzw. Sinnansprüche an Erwerbsarbeit (etwa Becke/Warsema 2017; Hardering/Lenz 2017; Hürtgen 2017) und subjektive Aneignungspraktiken neuer Technologien und Arbeitsprozesse (etwa Nies 2015; Walker 2017). Sie setzen sich aber nur implizit mit Ansprüchen auseinander, die Arbeitskonflikte evozieren, und haben oft die eigene normative arbeitspolitische Agenda, Konzepte »guter Arbeit« auszuloten (Kleemann u.a. 2019: 204ff).

ein nach individueller Leistung differenzierendes Verteilungsprinzip. In der Tendenz würde sie bei Personen mit einem hohen sozioökonomischen Status noch höhere Zustimmungswerte erzielen. Sachweh (2010: 233f) formuliert dazu die These einer Stabilisierung dieser Norm durch interessenrationale Motivlagen. Demgegenüber stellen Kratzer und andere (2015: 402) keine signifikanten Unterschiede zwischen den Befragten etlicher Tätigkeitsfelder und Qualifikationsniveaus[45] fest. Diese divergierenden Befunde erklären sich womöglich durch die verschiedene Sampleauswahl: während alle abhängig Beschäftigten sich gleichermaßen aufs Leistungsprinzip als legitimes Anspruchsmuster berufen, tritt bei den Konkurrenzgewinner_innen ein Rechtfertigungswille bezüglich ihrer hohen sozialen Position hinzu.

Butterwegge (2007: 143) verweist im Hinblick auf die sozialstaatliche Betreuung der Lohnabhängigen darauf, dass Leistungsgerechtigkeit die Bedarfsgerechtigkeit als Verteilungsideal verdrängt hat (ähnlich: Leitner 2017) – entgegen der These einer schieren Beharrlichkeit des meritokratischen Ideals sei es nun sogar ubiquitär. Die normative Durchsetzung des Leistungsprinzips wird also einhellig als nahezu absolut bezeichnet, auch wenn innere Verschiebungen der Normen mitunter veritabel sind (Dörre 2017: 175).

> »Bei allen Veränderungen der betrieblichen Leistungsanforderungen und allem Bedeutungsgewinn von Erfolgs- und Ergebniskriterien: den moralischen Kern des Anspruchs auf Leistungsgerechtigkeit scheint dies nicht zu tangieren. Wer sich in Arbeit und Betrieb engagiert und einsetzt, wer seine Qualifikationen einbringt, der hegt die legitime Erwartung auf eine Gegenleistung des Betriebs, die diesem Aufwand und diesem Einsatz gerecht wird.« (Tullius/Wolf 2016: 496f)

Die prominente Untersuchung des SOFI Göttingen und des ISF München »Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit« (Kratzer u.a. 2015), auf dessen empirischer Basis zahlreiche weitere Beiträge publiziert wurden (etwa Menz 2017; Tullius/Wolf 2015; Wolf 2017), kommt zu einem bemerkenswerten Ergebnis hinsichtlich des Leistungsverständnisses. Demnach hält sich ein aufwandsbezogener Leistungsbegriff als zentrales Kriterium der Bewertung einer »gerechten Leistung« hartnäckig, der auf das konkrete Leistungsverhalten, auf berufliche Kompetenzen und Qualifikationen sowie auf das Konstrukt von Verantwortung (Kratzer u.a. 2015: 49–63) verweist. Ein neuer erfolgs- oder marktorientierter Begriff von Leistung und Leistungsgerechtigkeit sei also keineswegs an seine Stelle getreten (Tullius/Wolf 2016:

---

45 Datengrundlage sind abhängig Beschäftigte aller Qualifikationsstufen in knapp 30 Betrieben in zehn Branchen des Industrie- und Dienstleistungssektors (Tullius/Wolf 2015).

496f). Diese Befunde deuten auf eine Entkoppelung betrieblicher Prinzipien (vgl. 2.2) und subjektiver Kriterien hin. Empirische Belege finden sich für die erwartete subjektive Übernahme betrieblicher Vernutzungsstrategien bei Industriearbeitern allenfalls gebrochen:

»Man schließt mit dem Kapital für das Mitspiel im Rationalisierungsprozeß einen Pakt […]. Doch damit wird aus dem Lohnarbeiter jedenfalls kein Arbeitskraftunternehmer, der sich auch im Betrieb als vollwertiger Mitspieler begreift und sich jenseits von fremd gesetzten Herrschaftszwängen und fortbestehenden Vernutzungszumutungen versteht.« (Schumann 1999: 63)

Obschon Schumanns Untersuchung auf die Interessenorientierung und gesellschaftliche Positionierung der Subjekte zielt, zeichnet sich auch in seinen Befunden ab, dass eine leistungsorientierte Arbeitskraftperspektive, die den eigenen Aufwand als Anspruchstitel anführt, nicht ausstirbt. Neuere Studien verweisen ebenso auf ein »Fortdauern von Merkmalen […] eines eher traditionellen ›Lohnarbeiterbewusstseins‹« (Heil/Wolf 2017: 41; ähnlich: Dörre 2013; Heil/Kuhlmann 2016), welches sich durch Leistungsbewusstsein und Produzentenstolz auszeichnet.

Bosancic (2014: 358ff) kommt in seiner Untersuchung über Subjektivierungsweisen zu dem Befund eines etwas modifizierten Leistungsbewusstseins von Industriearbeitern. Die Produktivität der eigenen Arbeitskraft sowie der Körperlichkeit der Arbeit wird subjektiv zwar zentral gesetzt, im Gegensatz zu früheren industriesoziologischen Erkenntnissen wird die traditionelle Unterscheidung von Hand- und Kopfarbeit aber anders gedeutet. Denn psychische Belastungserfahrungen nehmen zu und speisen die Erkenntnis, dass auch Kopfarbeit anstrengend ist. Gleichzeitig dominiert demnach die Wahrnehmung, dass mit Bildung und Qualifikation keine Aufwertung ihrer Leistung einhergeht. Die Angleichung zu Angestellten ergibt keine Statusgewinne, sondern vielmehr eine Gemeinsamkeit in der Entwertungserfahrung. Auch Kratzer und Nies (2009: 288ff) fördern in der Untersuchung veränderter Leistungspolitiken bei Angestellten vielfältigere Leistungsbegriffe zu Tage, die aber nicht minder *aufwandsbezogen* sind.

In der Dienstleistungsarbeit wird das Bewusstsein der Beschäftigen meist entweder interaktionistisch bzw. pragmatistisch untersucht (Dunkel und Weihrich 2012), indem durch Routine gekennzeichnete Tätigkeiten wie bei Bahnangestellten (Verkauf eines Tickets oder etwa die Kontrolle einer Bahnfahrkarte) dechiffriert und die Interaktionen als identitätsbildend verstanden werden. Oder, stärker Bourdieu verpflichtet, es werden die sozialstrukturel-

len Verortungen der Beschäftigten, sowohl hinter wie vor dem Schalter, fokussiert (vgl. Avril et al. 2005).

Flecker und andere (2014) fordern hingegen ein, dass Dienstleistungsbewusstsein als dreifacher Bezug zur Arbeit – Arbeit- und Subjektperspektive sowie der Ethos des öffentlichen Dienstes untersucht werden müsste.

Entsprechend wird das Leistungsbewusstsein im öffentlichen Dienst meist mit einem Berufsethos und mit einer Gemeinwohlorientierung assoziiert (Grabe u.a. 2012). Gottschall u.a. (2015) machen in diesem Rahmen ein neues berufliches Selbstverständnis von Beschäftigten in drei Bereichen des öffentlichen Dienstes (Polizei, Müllabfuhr, Bundesbehörde) angesichts ökonomisierender Reformpolitik aus, das sie mit »modernisierter, demokratischer Staatsdiener« bzw. »öffentlicher Dienstleister« betiteln, und welches traditionelle Leistungsverständnisse (in der Studie »Werte«) wie Neutralität, regelgeleitetes Handeln oder Loyalität mit Neuerungen wie effizientem und flexiblem Handeln und Serviceorientierung vereint.

Demgegenüber erkennen Vogel und Pfeuffer (2016: 519) bei Beschäftigten in der Kommunalverwaltung und dem Gesundheitswesen keine neue Jobmentalität, die auf neue prekäre Arbeitsverhältnisse reagieren würde, sondern vielmehr ein tradiertes »wertorientiertes Arbeitsbewusstsein«. Leistung wird von den Beschäftigten als universalistische Aufgabe bewertet, die Gemeinwohlorientierung jenseits von Marktlogiken unterstrichen und gerade im einfachen Dienst die Verbindlichkeit und Stabilität der Angebote als besondere Leistung verstanden.

Vormbusch (2017) entfernt sich in der Analyse von Gruppendiskussionen mit Mittelschichtsangehörigen von den engen Konzepten des *Produzentenstolzes in der Industrie* und des *Amtsethos von Dienstleister_innen* und behandelt stattdessen die subjektiven Haltungen zum Leistungsprinzip qua eines Rückgriffs auf das *Leistungsethos* (vgl. schon Kluth 1977; Bolte 1979: 11f) als handlungsleitende Arbeitsmoral. Das erlaubt eine differenzierte Sicht auf das durchgesetzte Bekenntnis zur Leistungsgerechtigkeit: *Leisten-wollen* als uneingeschränkte Affirmation zum Leistungsprinzip kommt praktisch unter seinen Befragten nicht vor, während viele sich zum *Leisten-müssen* getrieben sehen und sich diesem Anspruch beugen bzw. ihn sich zu praktisch und ideell zu eigen machen. Andere gehen davon aus, dem Leistungsdruck *nicht gerecht werden zu können*, woraus wiederum einige den Schluss ziehen, *nicht mehr leisten zu wollen*. Die Bezugnahme auf das Leistungsprinzip ist also in seinem Sample keine rein affirmative, sondern wird subjektiv schon als Unterwer-

fung konzipiert, aus der sich dann ein Anspruch ableitet. Es ist folglich für die Interpretation hoher Zustimmungswerte zum Leistungsprinzip durchaus geboten, jene nicht vorschnell als Affirmation zu deuten.

Hervorzuheben sind Befunde zur *Relationalität des Leistungsempfindens* von Beschäftigten, da sie der dem Leistungsprinzip immanenten Vergleichsnotwendigkeit subjektiv entsprechen (vgl. 2.1.3; Itschert 2018; Nullmeier 2016; Wolf 2017). Die Diversität sozialkomparativer Leistungsvergleiche – von unten nach oben und andersherum, von Kernbelegschaften mit ihren temporären Kolleg_innen, aus der Perspektive prekär beschäftigter Erzieherinnen mittels des Leitungskriteriums »Verantwortung«, vor dem Hintergrund von Krisenerfahrungen und der Lebenslage in anderen Erdteilen, etc. – schmälert für Wolf (2017: 244) keineswegs die »Relevanz sozialmoralischer Vergleiche für die Bewertung der Leistungsgerechtigkeit von Erwerbsverhältnissen« prinzipiell. Leistungsgerechtigkeit wird relational wahrgenommen, nicht nur im Binnenvergleich zwischen eigener Leistung und Lohn oder innerhalb der eigenen Berufsgruppe. Auf Basis externer Leistungsmaßstäbe werden Leistungsvergleiche auch zu anderen gesellschaftlichen Gruppen gezogen, die letztlich mobilisierend, solidarisierend oder relativierend wirken können.

Auch wenn nicht durchgängig explizit erhoben wird, welche Art Entsprechung die Subjekte als *gerechte Gegenleistung* konzipieren, ist die Entlohnung als ein zentraler Gerechtigkeitsmaßstab. Gerade im sozialkomparativen Bezug auf andere Beschäftigte(ngruppen) zeigt sich, dass die Vergleiche meist über den Maßstab des Lohns bzw. Einkommens gezogen werden (Kratzer u.a. 2015: 55f; Wolf 2017). Für Beschäftigte öffentlicher Hochschulen bestätigt etwa eine Studie von Banscherus und anderen (2009) die Zentralität der Lohnansprüche empirisch. Faßauer (2008: 94ff) arbeitet in einer Literaturübersicht heraus, dass sich die Äquivalenzerwartung in Arbeitsorganisationen im Wesentlichen zwar an die Entlohnung, aber auch an betriebliche Position und Statusaufstiege sowie soziale Wertschätzung richtet.

Allerdings kann auch die Lohnerwartung nicht mit einem rein instrumentellen Arbeitsbezug gleichgesetzt werden (wie die frühere Arbeits- und Industriesoziologie Äußerungen, die ein Lohninteresse transportieren, meist gedeutet hat, und die deshalb mit dem Prädikat »anerkennungsvergessen« (Kotthoff 2000: 30) versehen worden ist). Denn materielle Gegenleistungen können *auch* als Anerkennungsmaße ausgelegt werden, gerade weil die Subjekte die Relation von Leistung und Lohn unter dem normativen Gesichtspunkt des Leistungsprinzips bewerten.

Eine rein anerkennungstheoretische Interpretation läuft aber ihrerseits Gefahr, die materiellen Zwänge in ihrer Auswirkung auf das Bewusstsein außer Acht zu lassen und das Lohninteresse nicht als materielle Notwendigkeit, sondern nur einseitig unter Anerkennungsformen zu subsumieren. Voswinkel (2012) plädiert daher für ein Aufrechterhalten der komplementären Kategorien Interesse und Anerkennung. Nach Frerichs (2000: 279) ist diesbezüglich zu untersuchen, »inwieweit die subjektiven Ansprüche an Anerkennung die objektiven Anerkennungsmaße relativieren und umgekehrt«. In anderen Worten ist zu fragen, inwiefern Wertschätzung als Kompensation für Entgelterwartungen fungiert, und andersherum der Lohn für ausbleibende immaterielle Anerkennung entschädigt – und ob sich materielle und immaterielle Ansprüche überhaupt gleichermaßen aus der eigenen Leistung ergeben, also im engeren Sinne als Gegenleistung zu konzipieren sind.

Zur Legitimität subjektiver Ansprüche

Subjektiv rechtfertigt Leistung Anspruchshaltungen an Unternehmen (Neckel/Dröge 2002: 95), die sie aus »sozialen Standards der Bewertung« ziehen, wofür Leistungsgerechtigkeit Teil des »normativen Referenzrahmens« ist (Liebig 1995: 357). Leitend in der arbeitssoziologischen empirischen Gerechtigkeitsforschung ist dementsprechend die Annahme, dass sich Ansprüche insofern vom reinen Wollen und Wünschen unterscheiden, als sie sich auf bestehende Normen beziehen und somit von Beschäftigten als legitimes Anliegen verstanden werden (Hürtgen/Voswinkel 2016: 505). So ins Recht gesetzt, bergen *Legitimitätsansprüche* Kritik- und Konfliktpotenzial.

Gerade mit dem Forschungsinteresse an handlungsleitenden Orientierungen werden neuerdings jene Ansprüche an Arbeit und Betrieb untersucht (Hürtgen/Voswinkel 2016; Kratzer u.a. 2015; Tullius/Wolf 2015; Walker 2017). Eine soziale Ordnung ist demzufolge dann legitim, wenn ihre Maximen den Ansprüchen ihrer Mitglieder entsprechen. Denn wenn soziale und betriebliche Ordnungen in ihren Maximen – wie Leistungsmessung, Lohnfindung und Statuszuweisungen – nicht den Ansprüchen der Beschäftigten entsprechen, gilt ihnen die jeweilige Ordnung als ungerecht bzw. illegitim, und wird folglich zur Zielscheibe von Kritik – es kann dann von »Legitimationsproblemen« gesprochen werden (Kratzer u.a. 2015). Gerechtigkeitsansprüche kommen daher als »normatives Koordinatensystem der ›moralischen Ökonomie‹« (in Anlehnung an Thompson 1971) der Beschäftigten im Betrieb in Frage (Menz 2009: 126f). In ihrer Analyse der subjektiven Arbeits-

und Normorientierungen der Beschäftigten beziehen sich Kratzer und andere (2015) auch auf die Soziologie der Kritik (Boltanski/Chiapello 2003; Boltanski/Thévenot 2007), indem sie das *praktische* Bewusstsein bzw. das Kritikpotential verletzter Ansprüche ermitteln.

Während Dubet (2008) die zentralen Ansprüche »Gleichheit« (ebd.: 51ff), »Leistung« (ebd.: 137ff) und »Autonomie« (ebd.: 96ff) ausfindig macht, systematisieren die Autoren der SOFI-Studie in Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüche, welche sie in Leistungsprinzip, Würdeprinzip, Beteiligungsanspruch und Selbstverwirklichung auf der einen Seite, und technisch-funktionale, bürokratische und ökonomische Rationalität auf der anderen Seite unterteilen (Kratzer u.a. 2015; Tullius/Wolf 2015: 273). Die Rationalitätsansprüche werden aus dem nützlichen Charakter der jeweiligen Arbeitsprozesse und -ergebnisse im Sinne einer Gebrauchswertperspektive abgeleitet – die Bedingungen sollen diesen Zweck ideal ermöglichen, dafür also rational sein. Wichtig ist den Autoren, dass diese Ansprüche auch in moralische Termini übersetzt werden, was beim Leistungsgerechtigkeitsanspruch am stärksten ausgeprägt sei (Kratzer u.a. 2015: 50f).

Bemerkenswerterweise werden die herausgearbeiteten Legitimationsansprüche nicht zu klar unterscheidbaren Interpretations- oder Verarbeitungstypen verdichtet, sondern in von allen Beschäftigten mehr oder weniger geteilte Sichtweisen systematisiert (vgl. Heil/Kuhlmann 2016: 525). Mit dieser Darstellung wird das zentrale Postulat gestützt, dass Beschäftigte die Legitimität ihrer an den Betrieb adressierten Ansprüche gerade aus dominanten gesellschaftlichen Normen ziehen. Es wird darauf verwiesen, dass die moderne Arbeitsmoral das Arbeitsverhalten von Arbeitnehmer_innen steuert (Hoffmann/Fischer 2016; Hürtgen 2017; Lengfeld/Liebig 2003). Das weist Ähnlichkeit auf zu dem von Thompson (1971) entwickelten Leitkonzept einer (subjektiv unbefriedigten) »moralischen Ökonomie«:

> »It is possible to detect in almost every eighteenth-century crowd action some legitimizing notion. By the notion of legitimation I mean that the men and women in the crowd were informed by the belief that they were defending traditional rights or customs; and, in general, that they were supported by the wider consensus of the community.« (Thompson 1971: 78)

Bei einem an Arbeitskonflikten interessierten wissenschaftlichen Blick liegt folglich die Berücksichtigung der gesellschaftlichen Legitimität der Ansprüche nahe. Im Unterschied zu den (meist politologischen) Ansätzen, die sich um eine normative Bestimmung sozialer Gerechtigkeit bemühen (Liebig 1999), ist *Gerechtigkeit aus dieser Sicht ein subjektives Phänomen*.

In genau jener Legitimierung der eigenen Ansprüche unter Rückgriff auf gesellschaftliche Normen liegt trotz der zahlreichen Kontinuitätslinien im Denken von Lohnabhängigen, möglicherweise eine Veränderungsdynamik, auf die Hürtgen und Voswinkel (2016) aufmerksam machen. Denn obschon den Beschäftigten jene für sie eigentlichen »normalen« Standards wie gute, sinnvolle Arbeit, eine faire Behandlung, ein gerechter Lohn und eine ausgewogene work-life-balance weiterhin wichtig sind und sie sich den genannten »modernen« Anrufungen verweigern (Hürtgen/Voswinkel 2016: 503), fördert die Untersuchung der Ansprüche an Erwerbsarbeit von »Normalbeschäftigten« zu Tage, dass sich Beschäftigte zugleich fürchten »dass ihnen die Basis für diese Verweigerung verlustig geht – indem […] die bestehende ›normative Normalität‹ einer neuen, verschlechterten Normalität Platz macht« (Hürtgen/Voswinkel 2016: 511).

Die normativen Legitimitätsmuster geraten deshalb ins Wanken, weil den Befragten ihre Beschäftigung als Privileg erscheint und sie in der Folge jene Wünsche nicht mehr ungebrochen als legitime Ansprüche formulieren.

Auch Menz (2009) kommt zu dem Schluss, dass Gerechtigkeitsorientierungen aktuell mehr auf den eigenen Wirkungsbereich bezogen sind und wegen erodierender gesellschaftlicher Legitimität weniger als gesellschaftliche Perspektive formuliert werden.

Leistungsgerechtigkeit als interessenpolitisches Mobilisierungsmoment

Die handlungstheoretische Perspektive – stets mit in den Blick zu nehmen, ob diese Ansprüche eingebracht werden, und also Kritik- und Widerstandspotential auszuloten – basiert auf der Tatsache, dass kaum jemand behauptet, Leistungsgerechtigkeit sei hergestellt (Tullius/Wolf 2015: 272). Die Verletzung der formulierten Ansprüche ist also immer mitgedacht. So kommen alle zu dem Ergebnis, dass der Anspruch auf Leistungsgerechtigkeit aufgrund der Erfahrung seiner wiederholten und kontinuierlichen Verletzung ein dauerhafter Konflikt- und Kritikherd in den Betrieben bleibt (Tullius/Wolf 2016: 496f; Voswinkel/Kocyba 2008).

Integraler Bestandteil der Traditionslinie Arbeiterbewusstseinsforschung war und ist die Frage nach *Interessenorientierungen*. Zielte die Untersuchung der Bewusstseinsinhalte damals auf die Frage: »Ist innerhalb der Arbeiterschaft eine kapitalismuskritische Haltung zu erkennen?« (Schumann 2016: 555), und interessierten sich die einschlägigen Autoren dafür, inwiefern die Arbeiterschaft für kämpferische Interessenpolitik zu gewinnen sei, ist der Maßstab

interessenpolitischer Orientierung heute eher auf gewerkschaftliche Organisierung und das Austragen von Arbeitskonflikten im Kleinen ausgerichtet. Und während sich die Untersuchungen vormals auf die objektiven Interessen der Lohnabhängigen bezogen, hat sich der Fokus inzwischen auf die handlungsleitenden Sinnhorizonte der Beschäftigten und die Handlungsrelevanz von Kritik und normativen Ansprüchen verschoben.

Es wird zwar in den neueren Ansätzen nicht unterschlagen, dass Normverletzungen nicht automatisch kollektives Handeln hervorbringen, sondern begünstigende Mobilisierungsmomente hinzutreten müssen (Menz u.a. 2008: 537). Das Augenmerk liegt aber vielfach gerade auf den *normativen Mobilisierungsmomenten* im Anschluss an die anglo-amerikanische Mobilisierungsforschung (etwa Liebig 1999; Singer 1997): »The sine qua non for collective action is a sense of injustice« (Kelly 1998: 27).

Menz und Nies (2016: 530) machen Mobilisierungen vor allem vor dem Hintergrund von »Missachtungs- und Ungerechtigkeitserfahrungen im Betrieb« aus, wie sie etwa Betriebsschließungen oder die Krise bestimmter Berufsgruppen (wie die der Erzieherinnen) bedeuten können. Sie untersuchten die Wirkkraft der Legitimitätsansprüche nach dem in verschiedene Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüche differenzierenden Modell von Kratzer und anderen (2015). Der Befund, dass es nicht wesentlich von individueller Betroffenheit abhängt, ob Beschäftigte Ansprüche verletzt sehen und sie dieser Anspruchsverletzung mit aktiven Protesten begegnen (Menz/Nies 2016: 534), verweist auf die generalisierte Geltung von Normen, aus denen die Beschäftigten subjektiv Legitimität ziehen.

Aktivierungspotential weisen dabei grundsätzlich alle Anspruchsverletzungen auf,[46] während sich der Anspruch auf Leistungsgerechtigkeit indessen zwar als politisch generalisierbarer, zugleich aber auch als fragiler erweist. Schließlich scheint seine Verwirklichung stärker von gesellschaftlichen Vergleichshorizonten abhängig zu sein, da er ein relativer Anspruch sei.

Neue Arbeitskonflikte im öffentlichen Dienst (Grabe u.a. 2012), wie etwa die 2012 geführte Tarifauseinandersetzung im öffentlichen Dienst unter dem Motto »wir sind es wert« (bzw. »wir sind mehr wert«) verweisen auf den

---

46 Der Befund, dass auch Fragen ökonomischer und technisch-funktionaler Rationalität aktivieren können (Kratzer u.a. 2015: 411), verdiente eigentlich mehr Aufmerksamkeit, entfernt sich aber zu sehr vom Gegenstand der *Leistungsgerechtigkeit*. Es wäre etwa kritisch zu hinterfragen, ob Rationalitätsansprüche mobilisieren, oder letztlich nur der Wegfall von den Interessengegensatz relativierenden Rationalitätsmomenten mobilisierend wirkt.

ersten Blick auf Ansprüche nach Anerkennung und Wertschätzung. Denn Gewerkschaften verhandeln explizit die Wertschätzung öffentlicher Dienstleistungen, und Beschäftigte fordern mehr Respekt und Anerkennung ein. Allerdings wird etwa bei Vogel und Pfeuffer (2016) aus einer Gewerkschaftsstrategie auf die Natur der Forderungen und das Arbeitsbewusstsein der Beschäftigten geschlossen. Demgegenüber widmen sich andere arbeitssoziologische Untersuchungen den moralischen und normativen Beweggründen der Dienstleisterinnen zum kollektiven Interessenhandeln (Becker u.a. 2017; Décieux 2017; Kutlu 2015). Aus ihrem alltäglichen Engagement, die Verpflichtung zur Loyalität und die Akzeptanz eines im Vergleich zur Privatwirtschaft niedrigeren Einkommens, leiten die vornehmlich weiblichen Sorgearbeiterinnen die Erwartung ab, mittels eines sicheren Arbeitsplatz »gewürdigt« zu werden. Leistungsgerechtigkeit erscheint hier synonym mit der Einhaltung dieses reziproken Tausches (vgl. Voswinkel 2000: 42) und wird als eine moralische Verpflichtung verstanden, die sich aus dem Ansehen des öffentlichen Dienstes ableitet.

Speziell für die Erzieherinnen wird konstatiert, dass gegen die tradierte materielle Abwertung von Reproduktionstätigkeiten opponiert wird, während sie Legitimation aus der diskursiven Wertschätzung ihrer Tätigkeit ziehen (Kutlu 2015). Gerade das am Verantwortungsgefühl gegenüber den Klienten orientierte Berufsethos, welches lange Zeit als Hemmschuh für das kollektive Interessenhandeln verstanden wurde, habe mobilisierend gewirkt (Becker u.a. 2017: 261f). Aus dem Streikgeschehen im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen symbolischen Anerkennung ist indessen die Interpretation geboten, dass es den Beschäftigten eben nicht »nur« um immaterielle Anerkennung geht, sondern sich Anerkennung auch – etwa in Entgelterhöhung und Arbeitsentlastung – materialisieren muss.

Einige der Studien behandeln allerdings eher die Frage nach dem *ausbleibenden Protest*, der trotz Krisenerfahrung und Prekarisierung begründungspflichtig scheint (Bromberg/Slomka 2016; Dörre u.a. 2013; Haipeter 2016). Denn es herrschen brüchige Legitimationen vor, aber es ergeben sich kaum Legitimationskonflikte (Kratzer u.a. 2015; auch Schumann 2016: 556f).

Das aktuell gering ausgeprägte kollektive Interessenhandeln wird unter anderem mit Orientierungen erklärt, welche die mobilisierende Wirkung von Anspruchsverletzungen relativieren. An den ausbleibenden Protesten bei (höheren) Angestellten bzw. ihrem weiterhin eher individuellen Interessenhandeln verzagen die Wissenschaftler_innen und versuchen, Rezepte für in-

teressenpolitische und gewerkschaftliche Aktivierung zu entwickeln. Gerade die Beitragsorientierung (Bromberg/Slomka 2016) bzw. eine enge Unternehmensbindung (»Firmenbewusstsein«, Dörre u.a. 2013) wird dabei als Hemmnis für interessenpolitische Mobilisierung angeführt – diese Orientierungen harmonisieren gewissermaßen den Interessengegensatz und tragen dazu bei, dass verletzte Leistungsgerechtigkeitsansprüche nicht gegen das Unternehmen und/oder den Betrieb vorgebracht werden.

Dörre u.a. (2013) beschreiben diese Identifikation mit dem Arbeitgeber mit ihrer Formel »Guter Betrieb, schlechte Gesellschaft«. Stammbelegschaften in Großbetrieben identifizieren sich aus ihrer Abhängigkeit heraus in hohem Maße positiv mit dem Betrieb und Konzern, also mit dem »Mikrokosmos« der Erfahrungswelt (Dörre/Matuschek 2013: 42f), während sie ein – bisweilen auch kapitalismuskritisches – dichotomes Gesellschaftsbild haben. Das generelle Bewusstsein, dass Betrieb und Beschäftigte wechselseitig aufeinander angewiesen sind, gehört zu den Grundmerkmalen des Betriebsverständnisses von Industriearbeitern (Heil/Kuhlmann 2016: 524).

»Es ist den Betrieben gelungen, den Marktdruck, unter dem die Unternehmen agieren, als Handlungsanforderung bis in die Werkstatt durchzusetzen. Die Arbeiter begreifen sich mit »ihrem« Unternehmen in einem markterzwungenen Konkurrenzkampf, zu dessen erfolgreichem Bestehen der eigene Leistungsbeitrag konstitutiv ist. Der Wettbewerb des Unternehmens wird zur eigenen Sache, weil die betrieblichen Gratifikationen und insbesondere die Beschäftigungssicherheit davon abhängen.« (Schumann 1999: 61)

Daran wird problematisiert, dass jahrzehntelange Standortpolitik (auch der Gewerkschaften) erreicht habe, dass die antagonistischen Interessen der betrieblichen Leistungsgesellschaft nicht wahrgenommen und externalisiert werden, was wiederum Interessenpolitik und die Durchsetzung normativer Gerechtigkeitserwartungen unterminiert (Dörre/Matuschek 2013: 51).

Niedrig Qualifizierte, wie etwa viele Beschäftigte bei der Post, haben hingegen weniger Anlass, sich mit ihrer Berufsgruppe oder ihrem Arbeitgeber zu identifizieren, gerade weil sie weniger Nutzen davon haben. Deshalb ist die spezifische Arbeitsgruppe und Arbeitsorganisation für ihre berufliche Identität in der Regel bedeutender (Marks und Thompson 2010: 327).

Voswinkel und Kocyba (2008) schließen angesichts dessen auf die Bedeutung der Mesoebene:

»Organisationen ermöglichen es, die kleine Leistungsgerechtigkeit von der großen abzukoppeln, weil sie einen Referenzrahmen bereitstellen, auf den hin sich Leis-

tungsdifferenzen unter Absehung vom gesellschaftlichen Rahmen betrachten und diskutieren lassen.« (ebd.: 30)

Auch Untersuchungen zum Aktivierungspotential von Legitimitätsansprüchen kommen zu dem Schluss, dass vor dem Hintergrund der damaligen Wirtschaftskrise Anspruchsverletzungen oftmals relativiert werden bzw. nicht mehr als Mobilisierungsmoment fungieren (Kratzer u.a. 2015: 287ff). Auf diese *Relativierung der eigenen Ansprüche* durch sozialkomparative Orientierungen in Krisenzeiten weist auch Wolf (2017: 242f) hin, wenn er eine Erosion der normativen Vergleichsordnungen konstatiert.

2.3.3 Zwischenfazit: Befunde und Forschungslücken

In der Zusammenschau ergeben sich Kontinuitäten hinsichtlich der subjektiven Bezüge von Beschäftigten auf Leistung, Lohn und Gerechtigkeit: schon die klassische Arbeiterbewusstseinsforschung erfasst die *Relationalität des Leistungsempfindens*; den *doppelten Bezug auf die Arbeitsleistung* (insbesondere die subjektive *Betonung der Aufwandsdimension*); dass Leistungsaspekte als Gruppenidentifikationsmerkmal herangezogen werden und als Anspruchstitel auf eine »gerechte« Gegenleistung fungieren.

Analytische Zugänge zu den Konstitutionsbedingungen jener Orientierungen sind hingegen disparat. Frühere Studien betonen die Strukturbedingtheit des normativen Leistungsprinzips im Bewusstsein der Arbeiter_innen und machen jene im widersprüchlichen Lohnarbeitsverhältnis, der Reproduktionsnotwendigkeit und der Leistungskonkurrenz der Arbeiter aus. Gerade der spätere Einwand, dass die Forschungssubjekte nicht einseitig als Arbeitskräfte zu begreifen sind, sondern ihr gesamter Lebenszusammenhang das »Rohmaterial« (Hall 1984: 32) des Denkens formt, ist dabei als ergänzend zu berücksichtigen. Es ist zudem geboten, falsche Verallgemeinerungen von der enggeführten Gruppe männlicher Industriearbeiter auf die die Lohnabhängigen zu vermeiden, und andere Beschäftigtengruppen aufzunehmen.

Neu ist insbesondere die Betonung normativer Bezüge, die ihre Legitimität aus dominanten gesellschaftlichen Diskursen speisen. Das wird an dieser Stelle als produktiver Beitrag zur Frage nach Konstitutionsbedingungen des Bewusstseins aufgegriffen. Wenn nurmehr individuelle Orientierungen fokussiert werden, laufen die Studien indessen Gefahr Kausalitäten, den ar-

beitsweltlichen Erfahrungsraum und den Blick auf soziale Gemeinsamkeiten in subjektivistischer Manier zu vernachlässigen.

Wissenschaftlich mangelt es vor allem an einer Erklärung, warum Leistungsgerechtigkeit trotz veränderter Lohn- und Leistungspolitiken als *Konstante* der normativen Ansprüche gelten kann. Bedauerlicherweise wird der eigens formulierte wissenschaftliche Erklärungsanspruch dieses Beharrungsvermögens der meritokratischen Ideologie (Menz 2017) nicht eingelöst.

Damals wie heute ist die heterogene Forschungsrichtung von dem Ansporn getrieben, das (ausbleibende) Interessenhandeln mit Blick auf moralische Motive zu ergründen. Die einschlägigen Studien befassen sich aktuell mit Gerechtigkeitsansprüchen, deren Verletzung interessenpolitische Aktivität nach sich zieht. Auch aus Rationalitätsansprüchen und Berufs- bzw. Staatsdienstsethos wird Legitimität geschöpft, während die Identifizierung mit Betrieb und Unternehmen die Austragung eines Interessenkonflikts eher hemmt. Leistungsgerechtigkeit als Anspruchsmuster kann kontinuierlich ihre Zentralität als normatives Mobilisierungsmoment behaupten, auch wenn Sozialvergleiche in Krisenzeiten auch hemmend wirken können. Der Anspruch auf Leistungsgerechtigkeit aufgrund der Erfahrung ihrer wiederholten und kontinuierlichen Verletzung wird als dauerhafter Konflikt- und Kritikherd in den Betrieben ausgemacht (Tullius/Wolf 2016: 496f; Voswinkel/Kocyba 2008).

2.4 Forschungsprogrammatische Schlussfolgerungen

Die vorliegende Arbeit geht von der *Persistenz des Leistungsprinzips als hegemoniale Ideologie und Sozialnorm* aus und betont zugleich erstens die Erklärungsbedürftigkeit und zweitens Wirkmächtigkeit dieses Phänomens.

Erklärungsbedürftig ist es, weil das gesellschaftliche Verhältnis von Reichtum und Armut keinen Einlass seine Verwirklichung und Realisierbarkeit anzunehmen bietet. Entgegen den Versprechungen des Leistungsprinzips stellt die Relation von Lohn und Leistung nämlich keineswegs ein Entsprechungsverhältnis dar, sondern ist vielmehr Produkt spezifischer Kräfteverhältnisse und Aushandlungen, in die auch moralische Elemente Eingang finden. Die *Omnipräsenz und Widersprüchlichkeit des Lohnarbeitsverhältnisses*, der *Legitimierungszwang demokratischer (betrieblicher) Herrschaft* und die *Durchsetzung als institutionalisierte Sozialnorm* in Lohnfindung und Leistungsbemessung, mit der auch Betriebe kalkulieren, sind hierbei die zentralen Konstitutionsbedingungen der meritokratischen Ideologie.

Die Ideologie wird zur *wirkmächtigen* Sozialnorm, wenn – gegenwärtig etwa mittels Antidiskriminierungsgesetzgebungen und Tarifverträgen – ein solcher Anspruch rechtlich durchgesetzt wird. Wirksam wird es aber nicht nur qua seiner Institutionalisierung. Auch dass Individuen diese Strukturbedingungen als Gerechtigkeitsfragen deuten, ist zentral für die legitimatorische Kraft des Leistungsprinzips als Sozialnorm.

Demgemäß geht die vorliegende Arbeit davon aus, dass das Leistungsprinzip eine aus den objektiven ökonomischen Strukturbedingungen des Lohnarbeits- und Tauschverhältnisses hervorgegangene *Ideologie* und gleichzeitig eine legitimitätsstiftende *Sozialnorm* ist, mit der es sich stabilisiert und Wirkmacht entfaltet, weil und insofern sich widerstreitende Akteure auf sie beziehen (vgl. 2.1.1). Es wird konstatiert, dass diese Bestimmung zentral für das Verständnis von Arbeitskonflikten um Lohn und Leistung ist.

Denn die zentrale Größe, um die sich Deutungskonflikte entfachen, wenn das Gerechtigkeitsprinzip allseitige Anerkennung erfährt, ist der Leistungsbegriff selbst, den Beschäftigte wie Betriebe als Berufungstitel in der Lohnfindung einbringen (vgl. 2.1.2).

Das *Mannigfaltige des Leistungsbegriffs* ergibt sich erstens aus der sachlichen *Unbestimmbarkeit und Unvergleichbarkeit von Leistung* und zweitens aus dem Umstand, dass Leistung in einem Feld der Interessengegensätze als *umkämpfter Berufungstitel* fungiert. Aufwand und Ergebnis sind dabei zwar notwendige Grundkonstanten des Leistungsbegriffs, grundsätzliche ist Leistung aber inkommensurabel – qualitativ Verschiedenes wird erst mittels externer Maßstäbe objektiviert (Dörre 2017: 175). Das Postulat der Leistungsgerechtigkeit bedarf also objektivierter Maßstäbe zur legitimen Anwendung des Leistungsprinzips im Betrieb und bedient sich dabei der historisch und kulturell kontingenten Normativität der Leistungskriterien. Damit eine individuelle Leistung unter Anerkennung des Leistungsprinzips praktisch ins Verhältnis zum Lohn gesetzt werden kann, bedarf es neben der (formalen) Zuschreibung auf die je beschäftigte Person bzw. ihren Arbeitsplatz einer Bestandsaufnahme und vergleichenden Bewertung der Tätigkeiten. *Vergleiche und Kommensurierung mittels externer Kategorisierung* sind für die tariflich-betriebliche Lohndifferenzierung notwendig und wirksam.

Die vorliegende Arbeit knüpft innovativ an konzeptionelle Zugänge der *Soziologie des Wertens und Bewertens* an, um forschungsprogrammatisch die Brücke zu schlagen zwischen diesem Unbestimmbarkeitsproblem von Leistung auf der einen und der praktischen Wirksamkeit der Leistungsprinzips in Lohnfindungsprozessen auf der anderen Seite (vgl. 2.1.3).

Im Erfahrungsraum von Arbeit, Tarif und Betrieb erfährt das Leistungsprinzip eine objektivierende Operationalisierung unter anderem also, weil es eine *Notwendigkeit in der vergleichend und hierarchisierend bewertenden Lohnfindung* darstellt. Lohn- und Leistungspolitik beziehen zentral die *Subjektivität der Beschäftigten* systematisch ein, indem sie auf das Lohninteresse der Beschäftigten und auf das allseitig anerkannte Leistungsprinzip Bezug nehmen. Die *Nutzbarmachung der subjektiven Normativität des Leistungsprinzips* in der entgeltrelevanten Leistungsbewertung besteht darin, mit dem Gerechtigkeitsempfinden der Arbeitskräfte zu kalkulieren und dieses dementsprechend auch in Leistungskriterien, -bemessungsverfahren und Entgeltformen als eine entscheidende Größe zu berücksichtigen.

Insofern ist die Form und die Begründung des Lohns nicht nur von Kostenkalkulationen und dem schieren Kräfteverhältnis zwischen Kapital (bzw.

Staat) und Arbeit bestimmt, sondern auch von subjektiven Leistungsgerechtigkeitsverständnissen als abhängige Größe.

Diese Erkenntnis bedeutet für eine Forschungsgrammatik zu betrieblichen Konflikten um Lohn und Leistung, dass die im betrieblichen Gefüge artikulierten spezifischen subjektiven Normbezüge untersucht gehören. Berücksichtigt man zudem bewertungssoziologische Erkenntnisse, dann müssen objektivierende Leistungsvergleiche prinzipiell hinsichtlich ihrer Machtkonstellation und Legitimierungsfunktion reflektiert werden. Denn Bewertungen sind konstruierende Akte, die den umkämpften Leistungsbegriff objektivieren, sowie eine soziale Praxis von Durchsetzung.

Die *Ebene des Betriebs* spielt für die Deutungskonflikte um Lohn und Leistung immer eine zentrale Rolle: Die aktuelle Dezentralisierung der Aushandlungsebene verstärkt diese Relevanz noch. Es gilt, die Entwicklungen von Verbetrieblichung der Lohn- und Leistungspolitik, die Entstandardisierung entgeltrelevanter Leistungsbewertung und die hohe Bedeutung des Grundentgelts (im öffentlichen Dienst) zum Anlass zu nehmen, Leistungskriterien, die *betriebliche Bewertungspraxis* sowie deren Funktionalisierung für betriebliche Zwecke in ein umfassendes Forschungsprogramm aufzunehmen.

Wenn Leistungsbewertung verstanden wird als konflikthafte betriebliche Funktionalisierung des Leistungsprinzips, muss die Bewertungspraxis vor allem auch in ihrer normativen und interessenpolitischen Dimension betrachtet werden. Es ist daher empirisch zu überprüfen, ob Arbeitsbewertung als Lohnfindungsmechanismus Legitimität genießt und inwiefern die Beteiligten ihre Interessen und Deutungen durchsetzen, und dafür übergreifende legitimierende Prinzipien heranziehen. Es gilt dafür die Perspektiven der organisationstheoretischen Geschlechterforschung als auch die zitierten kritischen Arbeitswissenschaftler_innen der 1970er Jahre sowie Ansätze der Soziologie der Bewertung auf den unauflösbaren Konnex von Objektivierung und Legitimierung von Bewertung für die Analyse fruchtbar zu machen.

Spezifisch muss ermittelt werden, warum das Bewertungsverfahren im Kontext rechtlicher Regulierung beinahe vorschriftslos bleibt und welche Rolle ihm in der organisationalen Bewertungskonstellation zukommt.

Speziell für den Untersuchungsbereich der Sekretariatsarbeit im öffentlichen Dienst sind dabei die erschwerenden Umstände ihrer niedrigen Leistungsbewertung zu berücksichtigen; das gilt insbesondere für eine mögliche geschlechterdifferente Bewertung sowie das Sichtbarkeitsproblem, die schwierige Quantifizierbarkeit und betriebsfunktionale Flexibilisierung von Arbeitsanforderungen von Gewährleistungsarbeiten (vgl. 2.2.3).

Im Hinblick auf die Forschungsstand zu normativen Ansprüchen der Beschäftigten sticht empirisch heraus, dass die *Persistenz des normativen Leistungsprinzips* als moralischer Horizont der Beschäftigten ungebrochen ist. Es hält sich ein aufwandsbezogener Leistungsbegriff als zentrales Kriterium der Bewertung einer »gerechten Leistung« hartnäckig (Kratzer u.a. 2015: 49–63). Ein neuer erfolgs- oder marktorientierter Begriff von Leistung und Leistungsgerechtigkeit ist also keineswegs an seine Stelle getreten (Tullius/Wolf 2016: 496f). Diese Befunde deuten auf eine Entkoppelung betrieblicher Prinzipien und subjektiver Kriterien hin und betonen, dass Deutungskonflikte sich auf tariflich-betrieblicher Ebene entspannen. Es ist entsprechend geboten, den konkreten Widersprüchen zwischen betrieblichen und subjektiven Leistungsverständnissen Aufmerksamkeit zu schenken, und nicht nur das Kritik- sondern insbesondere auch das Konfliktpotenzial auszuloten. Diese handlungstheoretische Perspektive – stets auch mit in den Blick zu nehmen, ob die Ansprüche eingebracht werden, und also Widerstandspotential auszuloten – basiert auf der Tatsache, dass der Anspruch auf Leistungsgerechtigkeit aufgrund der Erfahrung seiner kontinuierlichen Verletzung ein dauerhafter Konflikt- und Kritikherd in den Betrieben bleibt (Tullius/Wolf 2016: 496f; Voswinkel/Kocyba 2008).

Die vorliegende Arbeit macht es sich daher zur Aufgabe nicht nur die mobilisierende Wirkung dieses Anspruchs zu untersuchen, sondern auch weiterführend, inwiefern die meritokratische Norm den Konflikt bestimmt. Denn die subjektorientierte Mobilisierungsforschung versäumt es bislang, die prospektive Rolle der Gerechtigkeitsansprüche in den Arbeitskonflikten selbst zu berücksichtigen.

Die Untersuchung der normativen Funktionalisierungsformen des Leistungsprinzips in der betrieblichen grundentgeltrelevanten Leistungsbewertung auf Basis vergleichender Maßstäbe erlaubt es die konkreten Widersprüche und Konfliktlinien um das Leistungsprinzip und ihr Einfluss auf die Durchsetzung von Lohnanliegen und Gerechtigkeitsansprüchen zu erhellen.

Forschungsprogrammatisch gilt es zudem, den realen Gehalt der Arbeitsleistung ins Verhältnis zu den oft unvereinbaren betrieblichen und subjektiven Leistungsverständnissen zu setzen (ähnlich: Deppe/Lange 1970: 705), um so die Widersprüche zwischen Arbeitshandeln, subjektive Deutung und betriebliche Leistungsbewertung zu Tage zu fördern.

Teil 3: Design, Methodologie und Methodik

3.1 Forschungsdesign und Methodologie

3.1.1 Explorativ-rekonstruktives Forschungsdesign

Das Forschungsprojekt analysiert die Widersprüche und Aushandlungen zwischen subjektiver und betrieblicher Leistungsbewertung rationalisierter weiblich besetzter Sekretariatsarbeit im Sinne der rekonstruktiven Sozialforschung mit Hilfe eines explorativen Ansatzes auf methodologischer Basis der Grounded Theory (Glaser/Strauss 2010).[47]

Wesentliche Datengrundlage sind leitfadengestützte offene Interviews mit 30 Sekretärinnen aus dem öffentlichen Dienst in Deutschland mit einem Fokus auf den Hochschulsektor, sowie teilnehmende Beobachtungen und ergänzende Interviews mit Expert_innen und Amtsträger_innen mit dem Ziel multiperspektivisch (Denzin 1978; Flick 2011) die Arbeitskonflikte um Leistungsgerechtigkeit zu erfassen. Kontrastierend wurden sieben Sekretärinnen, die bei privaten Trägern beschäftigt sind, befragt.

Die gewählten Erhebungs- und Auswertungsmethoden sind integrierend sowohl am Instrumentarium interpretativer Sozialforschung (Kleemann u.a. 2013; Wohlrab-Sahr/Przyborski 2014) als auch an der subjektorientierten Arbeiterbewusstseinsforschung (Galliker 1980; Kudera 1984; Langfeldt 2009) ausgerichtet. Ein einheitliches methodologisches Programm der Arbeiterbewusstseinsforschung kann nicht ausgemacht werden, zu verschieden sind die Bestimmungen des Verhältnisses von Struktur und Subjekt (Langfeldt 2009: 26) und zu groß die Diversität in der Methodenwahl. Woran hier indessen angeknüpft wird, ist erstens das Interesse am Gegenstand des Bewusstseins von Lohnabhängigen in Auseinandersetzung mit ihrer gesellschaftlichen Lage und konkreten Arbeitserfahrung (vgl. Schumann u.a.

47 Im Sinne der Übersetzung der Grounded Theory als »empirisch begründete Theoriebildung« (Kelle 1994) kommt jene dem allseitigen Anspruch aus der Empirie begründete Theorie zu entwickeln am nächsten, weil die Theorieentwicklung nicht losgelöst vom (Zugang zum) Forschungsgegenstand erfolgt; Theoriebildung und methodisches Verfahren der Datenerhebung und -auswertung fallen damit in eins.

1982); zweitens die dadurch bedingten Fragefelder zu: Gesellschaftsbild, Gerechtigkeitsempfinden sowie Arbeits- und Interessenorientierung; und drittens ein dialektisches Verständnis von Sein und Bewusstsein (vgl. 3.1.2).

Aufgrund begrenzter fundierter Forschungsbefunde zu gegenwärtiger Sekretariatsarbeit, ihrer tarifgerechten Eingruppierung und der subjektiven Disposition von weiblichen Assistenzkräften erfordert das Forschungsvorhaben einen *explorativen Forschungsansatz* und umfasst mehrere Erhebungsphasen im Sinne eines auf Theoriegenerierung zielenden gegenstandsbezogenen qualitativen Forschungsdesigns unter Anwendung rekonstruktiv-interpretativer[48] Methoden.

Der explorative Feldzugang ermöglicht es zudem den für die Entschlüsselung neuer Phänomene nützlichen »fremden Blick« zu bewahren in einem ansonsten vertrauten Arbeitsumfeld (Hirschauer 2013: 229f), das »Fremdverstehen« methodisch zu kontrollieren (Bohnsack 2014: 21) und sich zur Entwicklung einer gegenstandsangemessenen Fragestellung von »pre-theoretical commitments« (Moore 2004: 71) zu lösen.

Um bisher nicht durch Befunde gedecktes Arbeitshandeln und Leistungsverständnis der Sekretärinnen und eine wenig regulierte betriebliche Bewertungspraxis in den Blick zu bekommen, bedarf es *qualitativer Methoden* um neue »Zusammenhangshypothesen« (Strübing 2014: 30) hervorbringen zu können. Konkreter vermögen es offene *rekonstruktive Verfahren* Relevanzsetzungen und Sinnstrukturen der Forschungssubjekte zu ermitteln (Kleemann u.a. 2013: 14; Bohnsack 2014: 22ff; ferner Flick u.a. 2005).

Dennoch formen auch gesicherte Befunde zu dem Forschungsgegenstand das spezifische Forschungsdesign. Die Arbeit befürwortet die Integration theoretischen Vorwissens – in dem Fall über Rationalisierungsprozesse, Lohnpolitik und Leistungs(gerechtigkeits)empfinden – gegenüber einem rein induktiven Verfahren (Kelle/Kluge 2010: 16f). Denn arbeitssoziologische Befunde zu Rationalisierung im Büro, Subjektdispositionen und betrieblichen Hierarchien, welche plausibel auf die Situation der Sekretärinnen

48 Im Folgenden werden die Begriffe »rekonstruktive« und »interpretative Sozialforschung« verwendet, um sich innerhalb der Spannbreite qualitativer Forschungsmethoden eindeutig zu rekonstruktiv-interpretativen gegenüber deduktiv-hypothesenprüfenden Verfahren zu zuordnen, ohne dass diese Positionierung eine strikte grundlagentheoretische Übereinkunft mit der Dokumentarischen Methode bedingt (vgl. Bohnsack 2014: 15ff). Der Begriff der Rekonstruktion soll pointieren, dass sie Forschungspraxis methodisch kontrolliert explizite und latente Sinngehalte rekonstruiert. Untersuchungsgegenstände sind also sowohl die soziale Wirklichkeit (Struktur und Praxis) als auch intersubjektive Deutungen.

übertragbar sind, fließen als Vorwissen zur Präzisierung der Fragestellung und prägen in dem Sinne Blickrichtungen und Auswahlentscheidungen von Methode und Samplingstrategien, ohne dass theoretische Setzungen die Phänomene des Feldes überlagern.

So gab es etwa erste Indizien dafür, dass Ökonomisierungsprozesse zur Zunahme von Arbeitsanforderungen führen und gleichzeitig die Entgelthöhen von Sekretärinnen stagnieren.

Mit dem gebotenen Ziel gleichzeitig die Spezifika der gegenwärtigen Sekretariatsarbeit und die besonderen Orientierungsschemata und Interessenkonstellationen der Sekretärinnen zu fokussieren und die Möglichkeit neuer Theorieentwicklung bezüglich der Rolle subjektiven Leistungsgerechtigkeitsempfindens zu eröffnen, vollzieht das vorliegende Forschungsprojekt dementsprechend den notwendigen Spagat zwischen Abduktion und Induktion (Kelle 1994: 144ff) und knüpft wie folgt an die Grounded Theory an: Die von Glaser und Strauss (2010) entwickelte Methodologie bildet die Grundlage des rekonstruktiv angelegten Forschungsvorhabens. Methodisch integriert es Erhebungs- und Auswertungsmethoden aus dem Instrumentarium interpretativer Sozialforschung (Bohnsack 2014; Kleemann u.a. 2013; Wohlrab-Sahr/Przyborski 2014). Das zentrale Gütekriterium der »Gegenstandsangemessenheit« (etwa Flick u.a. 2005: 24) soll sich im Forschungsprozess und der spezifischen Methodenwahl widerspiegeln.

Unter Anerkennung etablierter Verfahren sollen die angewandten Methoden in den verschiedenen Phasen des Forschungsprozesses den Spezifika des Untersuchungsgegenstands gerecht werden, indem durch integrierte Erhebungs- und Auswertungsschritte die Fragestellungen weiterentwickelt und durch erste Befunde neue Fälle erschlossen werden. So stehen Phänomen und Subjektperspektive im Vordergrund und werden nicht durch Relevanzsetzungen der Forschenden »überblendet« (Kelle/Kluge 2010: 16).

Für das Forschungsdesign folgt daraus, dass nach einer ersten Exploration des Feldes mehrere Erhebungsphasen (ausführlich unter 3.2) möglichst nach dem Kriterium theoriegeleiteter Fallauswahl stattfinden (in Abgrenzung zu Zufallsauswahl und statistischer Repräsentativität). Nach Glaser und Strauß bedeutet dieses *Theoretical Sampling*

> »den auf die Generierung von Theorie zielenden Prozess der Datenerhebung, währenddessen der Forscher seine Daten parallel erhebt, kodiert und analysiert sowie darüber entscheidet, welche Daten als nächste erhoben werden sollen und wo sie zu finden sind. Dieser Prozess der Datenerhebung wird durch die im Entstehen begriffene – materiale oder formale – Theorie kontrolliert.« (Glaser/Strauss 2010: 61)

Im Sinne einer reflexiven Prozesssteuerung sollen die sukzessiven Fallauswertungen also jeweils Hinweise auf theoretisch relevante Aspekte erbringen, auf deren Basis nach den Kriterien der minimalen und maximalen Kontrastierung weitere Fälle erhoben werden – mit dem Zweck der Überprüfung des vorläufigen Wissenstandes und des Ausbaus bisheriger theoretischer Erklärungsmodelle. Dieser Forschungsprozess findet erst sein Ende zum Zeitpunkt der »theoretischen Sättigung«,[49] also wenn die Auswertung weiterer Fälle keine neuen Merkmalsausprägungen hervorbringt.

Die zum Einsatz kommenden Erhebungs- und Auswertungsmethoden orientieren sich an den der Grounded Theory inhärenten Prinzipien der Offenheit und der Kommunikation (Hoffmann-Riem 1980: 343ff). Das erste Prinzip besteht darin, die theoretische Kategorisierung des Gegenstands zurückzustellen, bis sich Zusammenhänge herausgebildet haben. Das zweite zielt darauf, dass die Forschende »das kommunikative Regelsystem der Forschungssubjekte in Geltung läßt« (Hoffmann-Riem 1980: 346). Beide Grundsätze prägen also den Forschungsprozess in der Auswahl von Interviewpartner_innen, in den Fragetypen und in der Kodierung der Daten.

3.1.2 Methodologischer Umgang mit dem Wechselverhältnis zwischen sozialer Wirklichkeit und subjektiver Deutung

Die methodologische Besonderheit des Forschungsvorhabens besteht darin, über die aus leitfadengestützten Interviews gewonnene verschriftlichte Sprache als Datentyp nicht nur *Bewusstseinsinhalte, typische Sinnstrukturen und Orientierungsschemata* zu rekonstruieren, sondern auch die *tatsächliche Arbeits- und Bewertungspraxis* zu erfassen. Sprache ist dabei »das Medium par excellance, durch das Dinge im Denken ›repräsentiert‹ werden, und deshalb das Medium, in dem Ideologie erzeugt« wird (Hall 1984: 21).

Konkret sollen subjektive Leistungsverständnisse mit der Arbeitspraxis ins Verhältnis gesetzt werden, um eine standortgebundene normative Prägung

49 Mit Sättigung ist der Punkt im Analyseverlauf gemeint, an dem zusätzliches Datenmaterial keine neuen Eigenschaften und Verfeinerungen der Kategorie mehr erbringen. Dieses Kriterium ist auslegungsbedürftig und nicht objektiv aus den Daten ableitbar. Dieser Umstand stellt erhöhte Legitimationsanforderungen (Strübing 2014: 33), denen im detaillierten Beschreiben und Reflektieren des Vorgehens Rechnung getragen wird.

zu enthüllen und Widersprüche zwischen dem Leistungsverständnis der Sekretärinnen und der betrieblichen Bewertung zu Tage zu fördern.
Während auch das Gros der interpretativen Sozialforschung die soziale Wirklichkeit mittels eines möglichst unverstellten Zugangs zu sozialen Sinnstrukturen erkennen will (Kleemann u.a. 2013: 14, 198ff), bedarf dieser Fokus auf mögliche konflikthafte Widersprüche und Ideologien zusätzlich einer Präzisierung des *Verhältnisses von Wirklichkeit und subjektiver Deutung*. Dabei lehnt sich die Arbeit an das Verständnis der dialektischen Ansätze der Arbeiterbewusstseinsforschung an (Kudera 1984). Ziel dabei ist es die »falsche Polarität von nur objektiver und/oder nur subjektiver Interpretation« und Bestimmtheit zu vermeiden (Schumann u.a. 1982: 25).

Ontologischer Ausgangspunkt ist dabei die *Differenz* zwischen sozialer Wirklichkeit und ihrer subjektiven Deutung (ähnlich: Deppe/Lange 1970: 705). Denn latente Sinnstrukturen und Deutungsmuster sind eine mit der sozialen Realität nicht gänzlich kongruente, da nur auf Teilaspekte konzentrierte, von Standpunkt und Interesse geprägte Wahrnehmung selbiger. Die methodologische Anlehnung an die dialektische Analyseperspektive öffnet den Blick für *Zusammenhänge und Widersprüche* zwischen Wahrnehmung und Sinnstruktur auf der einen, und der die Subjekte umgebenden sozialen Wirklichkeit und Praxis auf der anderen Seite.

Die Schwierigkeit besteht dabei darin, dass soziale Wirklichkeit und Praxis – entgegen der Annahme praxeologischer Methodologie (etwa Schäfer u.a. 2015) – nur vermittels der Wirklichkeitskonstruktionen und Sinnstrukturen der Subjekte zugänglich sind. Das Verfahren, bzw. der »Forschungsstil« (Strübing 2014: 10), nimmt sich diesem immanenten Problem an, dass Theorie immer eine Abstraktion der Wirklichkeit darstellt, die Ergebnis subjektiver (Re)konstruktion ist – einerseits vermittels der Interpretationen der Forschungssubjekte und andererseits kraft der Auswahlprozesse und Argumentationsgänge der Forscher_innen. Gegenstand der Untersuchung sind damit gewissermaßen immer (gesellschaftliche, gruppenspezifische und subjektive) Sinnstrukturen (Kleemann u.a. 2013: 15), auch wenn diese nicht immer das unmittelbare bzw. alleinige Erkenntnisinteresse ausmachen und auch die wirkliche Praxis selbst einen Forschungsgegenstand konstituiert.

»Erfahrungen werden im Medium gesellschaftlicher Denkformen […] gemacht; das heißt […], daß das *Unmittelbare* und Authentische von Erfahrungen nicht solipsistische Verkapselungen des Erfahrenen impliziert, sondern daß Erfahrungen über den Bezug auf gesellschaftliche Denkformen […] *vermittelbar* sind.« (Markard 2002: 137)

Begriffe – Gehalt, sprachliche Form und Gebrauchsweise – können dabei als Grundelemente des gesellschaftlichen Denkens aufgefasst werden (Braun/Fuhrmann 1970: 17). Allerdings konstatiert die Arbeit ein *Wechselverhältnis* zwischen Wirklichkeit und Denken, welches durch Handeln vermittelt wird. Denn jenes macht den gedanklichen Bezug der Subjekte auf ihre umgebende Umwelt praktisch. Subjekte haben

> »diese Sozialwelt im Voraus gegliedert und interpretiert, und es sind gedankliche Gegenstände dieser Art, die ihr Verhalten bestimmen, ihre Handlungsziele definieren und die Mittel zur Realisierung solcher Ziele vorschreiben – kurz: sie verhelfen den Menschen in ihrer natürlichen und soziokulturellen Umwelt ihr Auskommen zu finden und mit ihr ins Reine zu kommen« (Schütz 1971: 6).

Die Darstellungen der Forschungssubjekte werden demgemäß in der Untersuchung nicht als unmittelbare Abbilder von Tatsachen verstanden – praktische Erfahrung und soziale Zugehörigkeiten prägen Wahrnehmungsstrukturen von Menschen.

Zur Erhebung der Arbeitspraxis und der Arbeitskonflikte ist daher eine methodische Kontrolle erforderlich, die sich in der vorliegenden Untersuchung auf rekonstruktive Ansätze mit sequenzanalytischen, fallvergleichenden und sprachtheoretisch fundierten Vorgehensweisen stützt (Bohnsack 2014; Flick u.a. 2005; Kleemann u.a. 2013).

Aus den phänomenologischen Grundannahmen speist sich zudem die Sensibilität für die Frage, inwiefern die subjektiven Orientierungen der Sekretärinnen den Wandel der Sekretariatsarbeit mitkonstituieren, und das Verständnis von Leistung und Gerechtigkeit ihr Handeln im Rahmen der Arbeitskonflikte bestimmen, und umgekehrt. Dialektisch gefasst, werden die Forschungssubjekte erstens als Expertinnen ihrer Arbeit verstanden, welche sie auf Basis ihrer Deutungsmuster und Ansprüche mitkonstituieren, und zweitens bilden die spezifischen soziostrukturellen Seinsgebundenheiten und Arbeitserfahrungen die Grundlage für ihre Orientierungen.

3.2 Forschungsphasen und Sampling: *»Theorie zu generieren, ist ein Prozess«*[50]

Die Grounded Theory betont die fortlaufende Parallelität und wechselseitige Abhängigkeit der Prozesse von Datenerhebung, -analyse und Theoriebildung (Strauss 1991: 44f). Diesem Anspruch wurde gefolgt, indem der Feldzugang, die Samplingstrategien und Auswertungsschritte ineinandergreifen. Die Auswahlentscheidungen auf den öffentlichen Dienst, die Leistungsgerechtigkeitsvorstellungen der Forschungssubjekte und die daraus resultierenden Arbeitskonflikte werden im Folgenden begründet.

Im Gesamten sind die Phasen von Erhebung und Auswertung im Zeitraum von April 2016 bis März 2019 erfolgt (Abb. 4).

	Zeitraum	*Samplingstrategie*	*Schwerpunkt*	*Methoden*
Explorative Phase (I)	4/16 – 8/16	Kontakte, Mailverteiler Schneeballprinzip	(Sekretärinnen)	Interviews
Erhebungsphase (II)	11/16 – 2/18	gezielte Anfragen über Sekretariatsnetzwerke, Personalräte Theoretical Sampling	Sekretärinnen (ÖD, Hochschule) Subjektive und tarifliche Leistungsbewertung	Interviews, teilnehmende Beobachtung
Erhebungsphase (III)	9/18 – 3/19	Feldzugang durch *Gatekeeper*	Arbeitskonflikte um Leistungsgerechtigkeit	Interviews, Expert_inneninterviews, teiln. Beobachtung

Abbildung 4: Forschungsphasen im Überblick

50 (H.d.A., Glaser/Strauss 2010: 23).

Sie gliedern sich in eine explorative Phase (I) und zwei weitere Erhebungs- und Auswertungsphasen, deren Schwerpunktsetzung jeweils das Ergebnis erster Auswertungen der vorangegangenen Phase ist. Die zweite (II) hat das Arbeitshandeln und die Leistungsgerechtigkeitsverständnisse der im öffentlichen Dienst beschäftigten Sekretärinnen erhoben, während die dritte (III) die Arbeitskonflikte um Höhergruppierung fokussiert hat.

Der initiale Feldzugang erfolgte über Sekretärinnen aus dem Bekanntenkreis und Arbeitsumfeld, die vorerst im Schneeballprinzip (Misoch 2019: 207) Kolleginnen aus verschiedenen Branchen vermittelten, sowie über breit gestreute Anfragen über Email und *social-media* Kanäle. Das Forschungsinteresse richtete sich anfangs auf Wandel und Charakter der Sekretariatsarbeit und das Selbstverständnis der weiblichen Beschäftigtengruppe.

Eine erste Auswertung legte offen, dass sich in der Sekretariatsarbeit ökonomisierungsbedingt ein ausgeprägter *Tätigkeitswandel* ergeben hat bei gleichzeitig stagnierender niedriger Entlohnung. Dieser Diskrepanz entsprechend formulierten die Forschungssubjekte in den Gesprächen ein *verletztes Leistungsgerechtigkeitsempfinden*. So konnten erste »Zusammenhangshypothesen« (Strübing 2014: 30) zwischen Leistung, ihrer Entlohnung und dem (Un)gerechtigkeitsempfinden gebildet werden. Der Forschungsschwerpunkt hat sich daher in Richtung der *Widersprüche zwischen subjektiver und betrieblicher Leistungsbewertung* und ihrer Kriterien verschoben.

Angesichts festgestellter beträchtlicher Differenzen zwischen privatem und öffentlichem Sektor – nicht nur in der betrieblichen Funktion, der Leistungsanforderungen und Lohnfindungsregeln, sondern auch im Leistungsbewusstsein und der Arbeitsorientierung der Sekretärinnen – fokussiert die Untersuchung aufgrund notwendiger Begrenzungen des Forschungsfeldes den *öffentlichen Dienst*. (Die Fälle, die in privatwirtschaftlichen Betrieben arbeiten, fungieren nun als Kontrastgruppe.) Denn es ist ein Mindestmaß an Vergleichbarkeit erforderlich, um im Einklang mit der Grounded Theory stets komparativ mittels der Kontrastierung divergenter Daten zu analysieren und analytischer Tiefe zu erzielen (Strübing 2008: 18).

Der *Branchenfokus auf den öffentlichen Dienst* ermöglicht jene Vergleichbarkeit der betrieblichen und subjektiven Leistungsbewertungen erstens, weil sich Lohnfindung und Eingruppierungspraxen im öffentlichen Dienst durch einheitliche Tarifbindungen an denselben rechtlichen Rahmenbedingungen orientieren müssen. Zweitens befördern politisch vorgegebene Ökonomisierungsprozesse (vgl. 1.4) strukturverwandte arbeitsinhaltliche und

arbeitsorganisatorische Umstrukturierungen in Büro und Verwaltung wie etwa indirekter Personalabbau, Digitalisierung und Professionalisierung.

Sowohl die Durchsetzung der Rationalisierungsmaßnahmen im öffentlichen Dienst als auch das Argument einer relevanten Anzahl von assistierenden Verwaltungsangestellten trifft insbesondere auf Hochschulen zu, was partiell die ausgeprägte Prävalenz von im Hochschulbereich tätigen Interviewpartnerinnen im Sample begründet. Zudem wird insbesondere an Universitäten die mangelnde materielle Anerkennung für gestiegene Leistungsanforderungen seitens der Sekretärinnen beanstandet. Diese Auseinandersetzungen werden durch dort agierende Sekretariatsnetzwerke[51] interessenpolitisch begleitet oder zumindest angestoßen.

Erstens bietet diese Selektion also die Möglichkeit, die Veränderungen von Sekretariatsarbeit und des spezifischen Lohn-Leistungsverhältnisses im Kontext von Ökonomisierung in einem relevanten Beschäftigungsfeld für weibliche Angestellte zu erfassen. Zweitens können sich mögliche intersubjektive Orientierungsrahmen der Beschäftigtengruppe herausbilden und Muster in Arbeitsbeziehungen und der betrieblichen Funktion von Sekretärinnen erkannt werden. Die subjektiven Gerechtigkeitsorientierungen und die spezifischen lohnpolitischen Konfliktlagen bieten Verallgemeinerungspotential in Richtung weiblicher Tarifbeschäftigter in Assistenztätigkeiten der unteren Lohngruppen.

Die zweite *mit Auswertungsschritten verschränkte Erhebungsphase* (II, November 2016 – Februar 2018) in Folge dieser Fokussierung auf den öffentlichen Dienst, bedient sich daher gezielter Anfragen über Sekretariatsnetzwerke, Emailverteiler und Personalräte in verschiedenen Organisationstypen und Bundesländern des öffentlichen Dienstes.

Da das Ziel der angewendeten Samplingstrategien nicht, wie bei quantitativen Forschungsdesigns üblich, darin besteht durch die Befragungsergebnisse Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu erhalten, sondern spezifische Zusammenhänge zu identifizieren (vgl. Helfferich 2011: 173) und Sinnstrukturen auf Basis vergleichender Einzelfallanalysen zu rekonstruieren

51 Gegenwärtig existieren nur wenige Gewerkschaftsinitiativen im Sekretariatsbereich, und in Gewerkschaften, Behörden und anderen Institutionen des öffentlichen Dienstes finden allenfalls informelle Austauschtreffen von Sekretärinnen in den Pausenzeiten oder ein Kontakt Einzelner zu Gewerkschaftsinitiativen statt. Allein an Universitäten existieren hingegen mittlerweile mindestens 30 relativ junge oder revitalisierte Netzwerke, insbesondere in den westdeutschen Bundesländern NRW, Rheinland-Pflanz und Hessen.

(Kleemann u.a. 2013: 18f), bediente sich die Untersuchung verschiedener Feldzugänge, um dem Kriterium des *Theoretical Sampling* (Glaser/Strauss 2010: 61ff; Strübing 2011: 29–32) möglichst nahe zu kommen.

Sampling durch Selbstaktivierung, wie etwa durch Mailanfragen, zeichnet sich nach Reinders (2005: 141f) durch die freiwillige Bereitschaft der Teilnahme aus, ergibt jedoch auch Selektionsprozesse. Als Mindestkriterium der Interview-Teilnahme wurde daher nicht nur eine positive Rückantwort gesetzt.

Nach den Prinzipien des *Theoretical Sampling* wurden im Sinne maximaler und minimaler Kontrastierung Interviews mit Sekretärinnen in verschiedenen Organisationstypen (eingeschränkt auch Bundesländern), betriebshierarchischer Position, Anzahl und Geschlecht der Vorgesetzten erfasst. Berufserfahrung, Ausbildungsweg, Gewerkschaftsmitgliedschaft und Entlohnung konnten in der Vorauswahl nicht berücksichtigt werden, weil diese sensibleren Informationen erst im Interview selbst erfragt werden.

Im Zuge des *offenen Kodierens* zielt das Sampling auf Datenmaterial, »das gute Chancen bietet, möglichst viele Dimensionen systematisch zu entwickeln. Es geht also um eine Maximierung potentieller Lesarten und Perspektiven« (Strübing 2014: 30). Fallimmanente Vergleichshorizonte bei Sekretärinnen mit langjähriger Berufserfahrung förderten so einen Wandel der Tätigkeit zu Tage, der zudem durch Fallvergleiche gestützt wird zwischen Fällen, in denen arbeitsorganisatorische Umstrukturierung stattgefunden hat (etwa Bereichssekretariate) und solchen, in denen weiterhin in ehemals dominanten Konstellationen (Vorzimmersekretariat) gearbeitet wird. Mittels Dokumentenanalyse von Stellenausschreibungen, Tätigkeitsbeschreibungen und Expert_inneninterviews wurden die sich im Interviewmaterial zeigenden Entwicklungstendenzen in der Sekretariatsarbeit validiert.

Im Zuge des *axialen Kodierens* (Strübing 2014: 30) bildete sich die Zusammenhangshypothese einer Veränderung des Leistungsbewusstseins und handlungsinduzierender Gerechtigkeitsvorstellungen im Rahmen des Interessenkonflikts um entgeltrelevante Bewertung heraus und rückte somit die Arbeitskonflikte und die darin wirksamen Leistungskriterien in den Blick.

Die *dritte Erhebungs- und Auswertungsphase* (III, September 2018 – März 2019) widmete sich daher dem Schließen von Lücken in der Theoriegenerierung zur Rolle des Leistungs- und Gerechtigkeitsempfindens im von Interessengegensätzen geprägtem Feld der Leistungsbewertung. Diese Forschungsphase fokussierte daher gezielt die *Fälle konflikthafter Höhergruppierungsanträge*. Denn gerade in der *betrieblichen Bewertungspraxis* prallen die divergierenden Leistungs(gerechtigkeits)verständnisse aufeinander.

Der Zugang zu den Fällen von Anträgen auf tarifgerechte Entlohnung erfolgte dank der Hilfe von Gatekeepern[52], nachdem breitere Anfragen qua Selbstaktivierung sich zunächst als schwierig erwiesen, weil die möglichen Interviewpartnerinnen die Preisgabe von Interna fürchteten.

Gerade in dieser Erhebungsphase erhalten zusätzlich zu leitfadengestützten Interviews mit den Forschungssubjekten ergänzende Interviews mit Expert_innen und Amtsträger_innen eine hohe Bedeutung, mit dem Ziel multiperspektivisch (Denzin 1978; Flick 2011) die Arbeitskonflikte um Leistungsgerechtigkeit zu erfassen und die diesbezüglichen Beschreibungen der Sekretärinnen zu triangulieren (vgl. 3.3.2). Dazu wurden erstens wenn möglich auch Bewerterinnen, Gleichstellungsbeauftragte und Personalräte befragt, die in die jeweiligen Bewertungsverfahren zur tarifgerechten Eingruppierung involviert waren; zweitens Expert_innen befragt, die prinzipiell Erfahrungen mit derartigen Gesuchen von Sekretärinnen haben; und drittens Dokumente analysiert die aufschluss über die tarifrechtlichen und organisationalen Rahmenbedingungen des Bewertungsverfahrens geben. Eine sicherlich erkenntnisreiche teilnehmende Beobachtung war aufgrund organisationaler Erwägungen des Datenschutzes leider nicht möglich (vgl. 3.5).

Es ging an dieser Stelle um tiefe Einzelfallanalyse (Bohnsack 2014: 136ff) aus der mittels immanenter Vergleiche die Geltung der subjektiven Orientierungen der weiblichen Assistenzkräfte im öffentlichen Dienst im betrieblichen Arbeitskonflikt um Lohn und Leistung erarbeitet werden konnte. In dieser letzten Phase wurde sowohl neues Fallmaterial erhoben, als auch bereits vorhandenes Material unter diesen zusätzlichen Gesichtspunkten erneut analysiert (Vorgehen ähnlich bei Strübing 2014: 30).

Mit den neun generierten Fällen von Höhergruppierungsanträgen konnte zwar keine theoretische Sättigung hinsichtlich der Umgangsweisen und der Verlaufsformen der Arbeitskonflikte erreicht werden – denn jeder neue Fall offenbarte auch neue Muster in dem Konflikthandeln der betroffenen Sekretärinnen. Konzeptuelle Repräsentativität (Strübing 2014: 32) beansprucht die Ergebnispräsentation hingegen hinsichtlich der Rolle und Geltung von Leistungsverständnissen in den Arbeitskonflikten und ihrer

52 Hierunter versteht man in der qualitativen Sozialforschung Personen, die als aktiv im Feld Beteiligte Kontakte herstellen (die sonst aufgrund nicht öffentlicher Informationen oder geschlossener Netzwerke schwer zugänglich wären) und den Aufenthalt der Forscherin/des Forschers im Feld den Forschungssubjekten gegenüber begründen können. Die für den Feldzugang nützliche eigene Motivation der Gatekeeper muss in Hinblick auf die subjektive Selektion methodisch reflektiert werden.

praktisch gewordenen Widersprüche zur tariflich-organisationalen Operationalisierung. Der Mehrwert liegt zudem in der dichten Beschreibung von zentralen Umgangs- und Wirkweisen der subjektiven Orientierungen im Konflikt. Die herausgearbeiteten Idealtypen verdichten sich in den dargestellten Fallbeispielen, sind aber Ergebnis fallvergleichender Analyse.

Mit den vorliegenden 37 Interviews (30 öffentlicher Dienst, 7 private Träger) konnte eine *theoretische Sättigung* hinsichtlich Arbeitspraxis, subjektivem Leistungs- und Gerechtigkeitsbewusstsein und organisationaler Eingruppierungspraxis erreicht werden. Denn obschon eine unmittelbare Vergleichbarkeit zwischen den Fällen[53] im Hinblick auf Einzelaspekte wie Organisationstyp, Handlungsbedingungen und (berufs-)biographisch bedingte Subjektdispositionen nicht unbedingt gewährleistet ist, sondern Kontextbedingungen meist komparativ nur vor dem Hintergrund der Totalität der jeweiligen Fälle analysiert werden können, waren die erfassten Fälle innerhalb des öffentlichen Dienst ausreichend divers um zu einer reichhaltigen Theoriebildung hinsichtlich der subjektiven Orientierungen und des Arbeitshandels der Sekretärinnen zu gelangen. Im Interesse stand infolge der Relevanzsetzungen der Forschungssubjekte der Zusammenhang zwischen der betrieblichen Bewertungspraxis und des subjektiven Arbeitsbewusstsein – diesbezüglich sind verallgemeinernde Befunde zu erwarten.

53 Als empirische »Fälle« gelten im Folgenden sowohl einzelne als Sekretärin arbeitenden Personen, als auch »Fälle« von Höhergruppierungsanträgen, bei denen die Sekretärin zwar die empirische Grundeinheit bildet, die Datengrundlage aber ergänzt wird durch Perspektiven anderer involvierter Akteure wie Bewert_innen und Personalrät_innen.

3.3 Sample: Wer sind die Befragten?

Im Folgenden wird das Sample der Interviewpartner_innen präsentiert, zu dem vorrangig Sekretärinnen (3.3.1) und nachrangig befragten Expert_innen wie Personalräte und Bewerter_innen gehören (3.3.2).

Aus Gründen der *Anonymitätswahrung* werden die Sekretärinnen mit Pseudonymen vorgestellt und ausschließlich Informationen preisgegeben, die für den jeweiligen Fall von Bedeutung sind. So wird, wenn es arbeitsinhaltlich relevant ist, der Fachbereich als Tätigkeitsfeld der Sekretärin aufgeführt, dafür muss aber das Bundesland unerwähnt bleiben, wenn andernfalls eine Identifizierung ermöglicht würde. Die Pseudonyme dienen dazu, dass die Fallbeschreibungen als die über reale Personen gelesen werden – die Vorstellungskraft auf Basis eines Interviewkürzels ist bekanntermaßen begrenzt.

Nach einer tabellarischen Übersicht erlaubt es das folgende Porträt die Protagonistinnen der Untersuchung kennenzulernen. Der berufliche Werdegang sowie die milieubedingte und geschlechtsspezifische Sozialisation bilden die Grundlage für die subjektive Bezugnahme auf das Beschäftigungsfeld Sekretariat, für Sinnstrukturen von Leistung und Gerechtigkeit und für die Verarbeitung der Arbeitskonflikte um Leistungsbewertung. Dazu werden im Sample vorherrschende soziale Milieukontexte und Familienverhältnisse illustriert sowie die erstaunlich homogenen Berufsmotive, Erwerbsbiographien und Beschäftigungsverhältnisse dargestellt, deren Verallgemeinerung aber Aufgabe quantitativer Sozialforschung bleiben muss.

3.3.1. Porträt der befragten Sekretärinnen

Die folgenden Abbildungen geben einen Überblick über die Teilsample »bei privaten Trägern beschäftigte Sekretärinnen« (Abb. 5) und »Sekretärinnen im öffentlichen Dienst« (Abb. 6). Davon bildet das zweite Teilsample die

hauptsächliche empirische Grundlage der Ausdeutungen, während das erste vornehmlich zur Kontrastierung dient. Als Kontrastfälle dienen insbesondere Sekretärinnen, die in nicht tarifgebundenen Unternehmen beschäftigt sind. Sonderfälle sind die zwei in Gewerkschaften tarifbeschäftigten Sekretärinnen (Sek004, Sek005) sowie die beim DGB beschäftigten Sekretärin (Sek05). Da der angewandte Haustarif sich an denen des öffentlichen Dienstes anlehnt, wird letztere dem zweiten Teilsample zugeordnet.

Legendarische Erläuterungen zu Abb. 5 und 6: Die Kürzel Sek001–007 umfassen die Fälle der explorativen Erhebungswelle, während die Kürzel Sek01–31 die Fälle aller übrigen Forschungsphasen bezeichnen. Sek28 hat nachträglich die Einwilligung zur Analyse der Daten zurückgezogen. »Ausbildung« und »Studium« fungieren als Angabe zum formalen Bildungsweg, »kaufmännisch« und »bürospezifisch« bestimmt den Inhalt der Bildungswege; »Arbeitszeit« entspricht der festgelegten Wochenarbeitszeit exklusive Überstunden, in nicht-tarifgebunden Bereichen in Stunden, bei Tarifbindung in Prozent; Gehaltsangaben werden zur besseren Vergleichbarkeit auch für die in der Privatwirtschaft beschäftigten Sekretärinnen in den Entgeltgruppen des TV-L ausgedrückt, bei Sek10 und Sek007 orientiert sich ihr Entgelt ohnehin an den üblichen Entgeltgruppen. Fragezeichen (?) stehen für fehlende Auskünfte.

Kürzel	*Name*	*Alter*	*Tarif*	*Arbeitszeit*	*Ausbildung*	*Branche*	*Gewerksc haft*	*Entgeltgruppe*
Sek004	Marianne Baer	50-60	IGM	100%	Weiterbildung: fachfremd	Gewerkschaft	ja	E7
Sek005	Beate Lindern	50-60	IGM	100%	Ausbildung: bürospezifisch	Gewerkschaft	ja	E8
Sek007	Sandra Meyer	50-60	-	39h	Ausbildung: bürospezifisch	Softwarentwic klung, KMU	?	entsprechend ca. E11
Sek01	Katharina Kowalski	30-40	-	42h	Ausbildung und Studium: kaufmännisch	Modebranche, Konzern	nein	keine Angabe, individuell verhandelt
Sek10	Ingeborg Pleitjes	50-60	-	20h	Ausbildung: bürospezifisch	Baubranche, KMU	nein	entsprechend ca. E9
Sek12	Helene Palmina	50-60	-	35h	Ausbildung und Studium: bürospezifisch	Privates Forschungsins titut	nein	entsprechend E9a plus Leistungszulag en
Sek14	Susanne Müller	50-60	-	40h	Ausbildung: bürospezifisch	Steuerbüro	nein	keine Angabe, individuell verhandelt

Abbildung 5: Teilsample »bei privaten Trägern beschäftigte Sekretärinnen«

Kürzel	*Name*	*Alter*	*Arbeitsverhältnis*	*Ausbildung*	*ÖD-Organisationstyp*	*Gewerk-schaft*	*Entgelt-gruppe*
Sek001	Ute Pichowski	50-60	100%, TV-L	Ausbildung: bürospezifisch	Uniklinik	nein	E9
Sek002	Franziska Schmidt	30-40	TV-L, ?	Studium: fachfremd	Uniklinik	?	E6
Sek003	Gertrud Kruse-Meier	60-70	75%, TV-L	Weiterbildung: fachfremd	Uniklinik	nein	E9
Sek006	Stefanie Heckler	20-30	50%, TV-L	Ausbildung: bürospezifisch	Fachhochschule	ja	E8
Sek02	Maria Greschowiak	40-50	100%, TV-L	Studium: fachfremd	Universität	ja	E9a
Sek03	Gerlinde Ecker-Spahl	40-50	100%, TVöD	Ausbildung: kaufmännisch	Behörde	nein	E5
Sek04	Ingrid Winkler	50-60	50%, TV-L	Ausbildung: bürospezifisch	Universität	ja	E8
Sek05	Jutta Manzek	50-60	100%, TV-L	Ausbildung: bürospezifisch	Gewerkschaft	ja	E6
Sek06	Martina Haser	50-60	TV-L, ?	Ausbildung: bürospezifisch	Universität	nein	E8
Sek07	Andrea Beckmann	50-60	100%, TV-L	Ausbildung: kaufmännisch	Universität	ja	E5
Sek08	Melanie Göbel	40-50	100%, TV-L	Ausbildung und Studium: kaufmännisch	Universität	nein	E6
Sek09	Linda Maria Gonzales	30-40	100%, TV-L	Studium: kaufmännisch	Universität	nein	E6
Sek11	Samira Berger	30-40	50%, TVöD	Ausbildung: kaufmännisch	Behörde	nein	E5
Sek13	Anna-Julia Krusemann	50-60	100%, TVöD	Ausbildung: kaufmännisch	Behörde	ja	E9a
Sek15	Gabriele Engler	50-60	50%, TV-L	Ausbildung: bürospezifisch	Uniklinik	nein	E4

Sek16	Selma Yildiz	40-50	100%, TV-L	Ausbildung: fachfremd	Uniklinik	nein	E5
Sek17	Marianne Dörsam	40-50	75%, TV-H (Hessen)	Ausbildung: Bürokauf	Behörde	ja	E5
Sek18	Anke Pietsch-Meier	50-60	100%, TV-L	Ausbildung und Studium: kaufmännisch	Universität	ja	E9
Sek19	Christine Kandahar	50-60	100%, TV-L	Ausbildung und Studium: bürospezifisch	Fachhochschule	ja	E6
Sek20	Sabine Gunzelmann	40-50	2x 50%, TV-L	Ausbildung: bürospezifisch	Universität	nein	E8
Sek21	Melanie Hubert	40-50	62,5%, TV-L	Ausbildung: fachfremd	Universität	nein	E6
Sek22	Sascha Michael Weilar	30-40	TV-L, 100%	Ausbildung und Studium: bürospezifisch	Universität	ja	E8
Sek23	Susanne Pietsch	40-50	TV-L, 50%	Studium: fachfremd	Universität	nein	E8
Sek24	Barbara Jelinek	50-60	TV-L, 100%	Ausbildung und Studium: kaufmännisch	Universität	nein	E9a
Sek25	Constanze Andersen	60-70	2x 50%, TVöD	?	Behörde	?	E6
Sek26	Katharina Jordan	50-60	50%, TV-L	?	Universität	?	E6
Sek27	Inge Dittmaier	50-60	100%, TV-L	Ausbildung: kaufmännisch	Universität	nein	E9a
Sek29	Annette Felderich	50-60	100%, TV-L	Ausbildung: bürospezifisch	Universität	ja	E8
Sek30	Linda Seibicke	30-40	100%, TV-L	Ausbildung: bürospezifisch	Universität	ja	E6
Sek31	Angelika Klugmann	50-60	TV-L, 100%	Ausbildung: bürospezifisch	Universität	ja	E8

Abbildung 6: Teilsample »Sekretärinnen im öffentlichen Dienst«

Von den insgesamt 37 befragten Sekretärinnen sind bis auf eine Ausnahme (Sek22) alle Personen *weiblichen Geschlechts* (entsprechend der in dem Feld üblichen hohen geschlechtlichen Segregation, vgl. 1.3.1). 30 sind zum Zeitpunkt des Interviews im öffentlichen Dienst beschäftigt, während 7 als Assistentinnen in privatwirtschaftlichen Betrieben arbeiten. Bei Sek04 handelt es sich um eine ehemalige Sekretärin, die inzwischen als Funktionsträgerin im Personalrat wirkt und deren Interview sowohl im Hinblick auf ihre Sekretariatstätigkeit als auch im Sinne von Expert_inneninterviews ausgedeutet wurden (vgl. 3.3.2., identisch mit Exp2). Einzelne Sekretärinnen wurden in einem Zweitinterview ausführlich zu ihrem Arbeitskonflikt um die Entgeltgruppe befragt (Sek006, Sek04, Sek09, Sek16).

Während sich die geschlechtliche Dominanz schlicht aus der überdeutlichen Vorherrschaft von weiblichen Angestellten in der Sekretariatsarbeit ergibt (vgl. 1.4), ist der Fokus auf den öffentlichen Dienst indes bewusst gewählt (vgl. 3.2). Innerhalb des öffentlichen Dienstes stellen die Hochschulen in Deutschland für Sekretärinnen einen wichtigen Arbeitgeber dar (Banscherus u.a. 2009) und geben mit 19 Interviewpartnerinnen im Sample auch einen für die Analyse dominanten organisationalen Rahmen ab. Außerdem wurden Interviews mit Sekretärinnen aus Behörden wie Stadtverwaltungen und Schulen (5), und Unikliniken (5) geführt. Die meisten Interviews fanden mit in Nordrhein-Westfalen beschäftigten Sekretärinnen statt, des Weiteren sind die Länder Hessen, Baden-Württemberg und Niedersachsen als Arbeitsorte vertreten. Auch wenn die Arbeitsinhalte aufgrund abweichender Verwaltungsstrukturen in den Bundesländern und insbesondere Organisationstypen voneinander abweichen können, gelten dieselben tariflichen Rahmenbedingungen für Leistungsbewertung und Eingruppierungen. Zudem unterliegen die Institutionen des öffentlichen Dienstes ähnlichen Maßgaben zur Ökonomisierung (vgl. 1.4). Aufgrund dieser Strukturverwandtheit wird von einer Aussagereichweite für die Entwicklung der Leistung(sbewertung) von Sekretariatsarbeit über den engen Rahmen des jeweiligen Bundeslandes und Organisationstyps hinaus ausgegangen, gerade auch weil im Wesentlichen qualitative Zusammenhänge erfasst werden.[54]

---

54 Inwiefern die Eingruppierungspraxis in ostdeutschen Bundesländern wesentlich abweicht und auch die Arbeitskonflikte eine andere Gestalt haben – was wegen allgemeiner standortbedingter Lohnunterschiede und historisch bedingt anders konstituierter geschlechtsspezifischer Sinnstrukturen vermutet werden darf – konnte aus forschungspraktischen Erwägungen nicht erhoben werden. Dieser Mangel geht u.a. auf fehlende Sekretariatsnetzwerke und sogar fehlende Tarifbindung öffentlicher Einrichtungen zurück.

Im öffentlichen Dienst dominiert die *Stellenbezeichnung »Sekretärin«* bei Weitem – inklusive der positionsbedingten Erweiterungen wie Instituts-, Lehrstuhl-, Dekanats- oder Fachbereichssekretärin, während die Kontrastfälle aus der Privatwirtschaft eher als »Teamassistentin« oder »Assistentin der Geschäftsführung« fungieren. Einige der Befragten präferieren eine entsprechende Umbenennung, weil sie sich vom Bild der »Tippse«, mit dem sie auch den Begriff Sekretärin assoziieren, distanzieren möchten (vgl. 4.1).

Die Auswahl der Interviewten schöpft zwar beinahe das gesamte Altersspektrum innerhalb der Spanne der Erwerbsfähigkeit aus. Im Sample überwiegen aber Personen zwischen 50 und Mitte 60. Gerade weil diese Altersverteilung auch den Berichten der befragten Sekretärinnen über die Zusammensetzung des Kollegiums und den Aussagen der als Expert_innen interviewten Personalrätinnen sowie eines Gewerkschaftsfunktionärs (Exp1, Exp6, Exp8) entspricht, handelt es sich nicht einfach um einen Zufall im Selektionsprozess. Vielmehr wird die Tatsache abgebildet, dass nach Renteneintritt älterer Kolleginnen (indirekter Personalabbau, vgl. 1.4.2) oftmals Stellenbesetzungen mit jüngeren Kolleginnen ausbleiben.

Für das Sample gilt darüber hinaus, dass die Mehrheit der Personen über *keine lineare Erwerbsbiographie* verfügt, sondern über mehrere berufsbiographische Stationen und Erwerbsunterbrechungen schließlich im öffentlichen Dienst »landet«. Aus einer Vielzahl der Interviews lässt sich ein solches »Ankommen« auch als subjektive Lesart der eigenen Erwerbsbiographie rekonstruieren. Entsprechend der wenig regulierten und niedrigen qualifikatorischen Zugangshürden für das Beschäftigungsfeld Sekretärin rangieren die Bildungsabschlüsse der Sekretärinnen auch vom Hauptschulabschluss ohne Folgeausbildung bis zum abgeschlossenen (Fach-)Hochschulstudium. Zwar existiert bei der Mehrheit der Ausbildungen ein Bezug zu kaufmännischen und verwaltenden Tätigkeiten, der sich etwa im Besuch einer Wirtschaftsberufsschule und/oder in Ausbildungen wie zur Buchhalterin offenbart. Es befinden sich allerdings auch zahlreiche Quereinsteigerinnen im Sample (17), die in der ursprünglichen Berufs- oder Ausbildungswahl einen solchen Bezug vermissen lassen (z.B. Verkäuferinnen, eine Damenschneiderin) und die sich in den meisten Fällen mittels kurzer kaufmännisch-verwaltender Weiterbildungen für die Tätigkeit als Sekretärin qualifizieren.

Des Weiteren verfügt eine Handvoll der Sekretärinnen (4) auch über ein abgeschlossenes Studium, hat den akademischen Weg aber aufgrund von Erwerbsunterbrechungen nicht weiterverfolgt oder hatte sich für das Studium ohnehin nur zur Verbesserung der Erwerbschancen entschieden.

Auch bei jenen 9–14 Fällen (je nachdem wie eng die Grenzen eines zielgerichteten Ausbildungsweges definiert werden), die unmittelbar eine (büro-)kaufmännische Ausbildung ergriffen haben, dominiert oft kein besonderes arbeitsinhaltliches Faible für die assistierende Verwaltungstätigkeit.

Eine kaufmännische Ausbildung wird indessen als »sichere Kiste« (Sek16, Z. 432) beschrieben. Diese *Sicherheitsorientierung* lässt sich als Pfadabhängigkeit eines weiblichen Lebensentwurfs klassifizieren, in dem stärker die Erwartungen und geschlechtsspezifischen Normen und ökonomischen Vernunfterwägungen des Umfelds zum Tragen kommen als eine arbeitsinhaltliche oder überhaupt eine ausgeprägte eigene berufliche Präferenz. Jene besteht in einem modernisierten Ernährermodell, in dem der männliche Hauptverdiener zur Erzielung eines höheren Einkommens die Risikoentscheidung trifft, in der Privatwirtschaft eine Stelle anzunehmen, während die weibliche Zuverdienerin die beschäftigungssichere Reserve garantiert.

Im Material gibt es mehrere Äußerungen, die wie die folgende (Sek20, Z. 155–170) verdeutlichen, dass es sich bei der Sekretariatstätigkeit nicht um einen Berufswunsch gehandelt hat:

Sabine Gunzelmann: »es hat sich für mich dann *irgendwann herauskristallisiert*[55], ich könnt mir das vorstellen […] im Büro zu arbeiten. Ich hätte mir mit 20 oder 16 17 18 nicht vorstellen können, dass ich mal *im Büro lande*, also ich habe damals schon *ganz andere Vorstellungen* gehabt.

I: und zwar was?

Sabine Gunzelmann: mehr mit Menschen arbeiten, mehr mit direktem Kontakt zu Menschen, ne und Büro habe ich dann als *langweilig* und als *sehr trocken* betrachtet.«

Auch für Frau Gunzelmann handelt es sich um eine *erst im Nachhinein* als sinnvoll klassifizierte Beschäftigungsmöglichkeit, die aus den frauenspezifischen Erwerbsbiographien entsteht. Denn für das vorliegende Sample lässt sich eine Tendenz im Erwerbsverlauf konstatieren, die auch im anschließenden Fallbeispiel durchscheint: *(erziehungsbedingte) Erwerbsunterbrechungen* werden als Anlass genommen eine bürokaufmännische Weiterbildung zu wählen, um danach eine sichere Jobperspektive zu haben. Durch die oft familiär bedingte Sorgearbeit, welcher der Vorzug gegeben wird gegenüber Karriereerwägungen, verringern sich die Chancen in der Berufswahl. In der Konsequenz sind die meisten Befragten daher *Quereinsteigerinnen*, von denen man-

55 Die Kursivsetzungen in den zitierten Interviewpassagen sind Hervorhebungen der Verfasserin, welche auf für die Interpretation relevante sprachliche Formen hinweisen sollen.

che auch ohne Erwerbsunterbrechung einen Seiteneinstieg in die Sekretariatstätigkeit vollzogen haben.

Die im Sample bestehende Gemeinsamkeit hinsichtlich der Erwerbsbiographien und Berufswahlmotive besteht also gerade in der abwesenden Geradlinigkeit. Der Tätigkeit als Sekretärin gehen meist diverse Erwerbstationen voran, die kaum eine Zielgerichtetheit auf das Sekretariat erkennen lassen.

Häufiger sind von Erwerbsunterbrechungen und Fachwechseln geprägte Erwerbsverläufe, deren geringe Gradlinigkeit mit einer Tätigkeit als Sekretärin im öffentlichen Dienst ihr vorläufiges Ende finden. Es lässt sich die Zusammenhangshypothese formulieren, dass sich dieser Verlauf auf frauentypische Familien- und Arbeitsorientierungen zurückführen lässt, die Pfadabhängigkeiten nach sich ziehen. Auch subjektiv handelt es sich nicht um einen dezidierten Berufswunsch, sondern ob nun direkt zu Beginn als Bürokraft ausgebildet oder im späteren Erwerbsverlauf über Weiterbildungsangebote geschult, stellt sich diese Erwerbstätigkeit für die Befragten als eine gute Option dar, die eine langfristige Beschäftigung oder einen Wiedereinstieg zu ermöglichen verspricht. Die Sekretärinnen des Samples im öffentlichen Dienst kennzeichnen die derzeitige Beschäftigung als *Bleibeperspektive*.

Es ist auf dieser Grundlage folgerichtig, dass Bestrebungen zur Verbesserung der eigenen Lage sich im Rahmen der Stelle bewegen und sich auf Arbeitsbedingungen und Lohnhöhen richten, weil ein Stellenwechsel meist nicht angestrebt wird und ein Aufstieg unwahrscheinlich ist.

Das folgende Beispiel veranschaulicht einen typischen Fall, in dem sich jene sachlogischen *Zusammenhänge zwischen (frauen)typischem Erwerbsverlauf und Anforderung sowie Profil der Tätigkeit* manifestieren:

Frau Martina Haser (Sek06) arbeitet seit mittlerweile 12 Jahren als Fachbereichssekretärin und zusätzlich im Empfangsbereich eines Aninstituts mit je einer halben Stelle an einer deutschen Universität im Fachbereich Architektur. Von persönlichen Interessen und damaligen Berufsaussichten geleitet, hat sie sich als technische Zeichnerin ausbilden lassen und in diesem Bereich auch solange gearbeitet, bis das erste von drei Kindern zur Welt kam. Als sich nach der erziehungsbedingten Auszeit von knapp 10 Jahren die Arbeitsmarktlage durch den technischen Fortschritt für manuell geschulte technische Zeichnerinnen einschneidend verschlechtert hatte, ließ sich die Interviewte – unterstützt durch das Arbeitsamt – zur Bürokraft umschulen. Denn in Abgrenzung zu ihrer als Hausfrau tätigen Mutter, gibt die Befragte an, dass es ihr sehr wichtig gewesen sei, wieder beruflich und finanziell auf eigenen Beinen zu stehen. Im Anschluss bekam sie eine Anstellung als Sekretärin in einem kleineren Ingenieurbüro. Aufgrund einer dünnen Auftragslage musste sie erneut auf Jobsuche gehen und fand dann 2007 durch eine Bekannte vermittelt ihre jetzige Beschäftigung

an der Universität. Explizit hatte sie den öffentlichen Dienst als Sicherheit bietender Arbeitgeber ins Auge gefasst und sich ausgerechnet, dass sie aufgrund ihrer fachlichen Nähe zum Entwerfen gute Chancen bei der Bewerbung hat. Jene arbeitsinhaltliche Nähe beschreibt sie selbst nun als Zugewinn.

An dieser Stelle interessiert die subjektive Perspektive der Sekretärin, welche in der Präferenz für den Arbeitgeber ihr fachspezifisches Interesse, welches über die reine Büroverwaltungstätigkeit hinausgeht, geltend macht und ein solches auch als handlungsleitend für die Jobsuche beschreibt.

In mindestens 6 anderen Fällen liegen *arbeitsinhaltliche Bezüge zu dem Fachbereich* oder dem Zweck der Einrichtung vor, die sich aus der Studienwahl oder vormaligen Ausbildungsgängen ergeben. Obschon vermutet wird, dass jene Typik im Sample für Sekretärinnen im öffentlichen Dienst verallgemeinerbar ist, muss insbesondere hinsichtlich der arbeitsinhaltlichen Bezüge offen bleiben, inwiefern sich hierin auch eine Hochschulspezifik widerspiegelt.

Die *sozialen Milieukontexte* kann man zwar auch als vielfältig und heterogen beschreiben, dennoch ist es einer Erwähnung wert, dass keine der interviewten Sekretärinnen selbst in einem »Akademikerhaushalt« aufgewachsen ist, sondern im Falle eines Studiums den sogenannten Bildungsaufsteiger_innen zuzurechnen ist, und sich andernfalls ihre soziale Lage – sofern sie über den Beruf abzulesen ist – weitestgehend reproduziert.

Während die Herkunftsfamilien in der großen Mehrheit kleinbürgerlich-proletarisch sind, ist die aktuelle Lebenslage diverser: einerseits finden sich im Sample Sekretärinnen, die als Zuverdienerinnen einen Partner oder Ehemann haben, dessen Einkünfte ein Leben in einem gehobenem Wohnviertel ermöglichen (wie etwa Frau Melanie Hubert [Sek21] mit Eigenheim, oder Frau Gerlinde Ecker-Spahl [Sek03] in guter Wohnlage). Und andererseits umfasst das Sample Frauen, die weiterhin in Arbeitersiedlungen und eher proletarisch leben. Beispiele dafür sind etwa Frau Jutta Manzek (Sek05), die sich selbst als von ihrem Arbeitgeber als »gerettet« bezeichnet, weil sie sich sonst weiter als Küchenhilfe verdingt hätte und ihren Sohn als Alleinerziehende nicht hätte ausreichend ernähren können; oder Frau Sabine Gunzelmann (Sek20), die als geschiedene Frau mit 3 Töchtern zusätzlich zu zwei halben Sekretariatsstellen einen Wochenendjob an der Tankstelle ausübt, um ihren Kindern eine Kontinuität in der Drei-Zimmer-Wohnung zu bieten:

Sabine Gunzelmann: »meine Kleine wird jetzt neun, da geht's eigentlich fast gar nicht mehr mit oder beziehungsweise ohne Nebenjob, also wenn man einen gewissen Lebensstandard halten will« (Sek20, Z. 98–100).

Bemerkenswert ist die Kohärenz der Herkunftsfamilien hinsichtlich des dort vorherrschenden *erwerbsarbeitsbezogenen Geschlechterverhältnisses*: Soweit angegeben, stammt eine deutliche Mehrheit der Interviewpartnerinnen aus Haushalten, in denen die jeweilige Mutter sich als Hausfrau betätigte, während die Väter einer Erwerbstätigkeit nachgingen. Die sechs Fälle, in denen von erwerbstätigen Müttern berichtet wurde, inkludieren lange erziehungsbedingte Erwerbsunterbrechungen; und die ausgeübten Berufe, wie Verkäuferin, Putzfrau, untere kaufmännische Angestellte können mit der Ausnahme einer Landwirtin in Bezug auf den Arbeitsinhalt den frauentypischen Beschäftigungen zugeordnet werden. Die Berufe der jeweiligen Väter variieren zwischen Handwerkern, Angestellten, Industriearbeitern, Polizisten und unteren Bundeswehroffizieren. In allen Fällen fungieren die Mütter maximal als Zuverdienerinnen hinsichtlich des Haushaltseinkommens.

Inwieweit das auffällig ist, müsste strenggenommen ins Verhältnis gesetzt werden zu den jeweils üblichen geschlechtlichen Arbeitsteilungen zu der jeweiligen Zeit – ein solches Unterfangen ist aber in diesem Forschungsrahmen nicht zu bewerkstelligen. Einige Interviewpassagen verweisen indessen durch Relevanzsetzungen der Forschungssubjekte selbst auf die Bedeutung, welche die Abgrenzung zur Hausfrauenrolle der Mutter für das Ergreifen einer Erwerbstätigkeit überhaupt gespielt hat (siehe oben das Beispiel von Frau Haser). Darüber hinaus ist dieses Phänomen insoweit interessant, als Sekretariatsarbeit als Fortsetzung der Hausfrauentätigkeit im Büro klassifiziert worden ist (»office wife«, Pringle 1988: 6) und eine arbeitsinhaltliche Nähe in der Assistenz eingeräumt werden kann (vgl. 1.1 und 1.4).

Die aktuellen Familienverhältnisse der Sekretärinnen sind divers, wenn auch eine knappe Mehrheit verheiratet ist und immerhin 24 Befragte ein oder mehrere Kinder haben.

Mit Blick auf die derzeitigen *Beschäftigungsverhältnisse* können einige Gemeinsamkeiten im Sample herausgefiltert werden. Mindestens 24 Sekretärinnen arbeiten in *Vollzeit* und die überwiegende Mehrheit hat eine *unbefristete Stelle*. Dieser Umstand erklärt sich daraus, dass erfahrende Sekretärinnen als Rückgrat eines reibungslosen Betriebsablaufs Stabilitätserwartungen seitens der Organisation erfüllen (vgl. Berger und Offe 1984), während ihre Vorgesetzten häufiger wechseln. Mittlerweise arbeiten zudem immerhin 15 Sekretärinnen für mehrere Vorgesetzte und betreuen damit ganze Arbeitseinheiten – ein Umstand, der den Auskünften entsprechend eine Neuerung darstellt (vgl. 4.1.3). Ähnliche organisationale Stabilitätserwägungen dürften für eine

organisationsseitig wünschenswerte *lange Betriebsbindung* gelten, welche für das Sample aber nicht eindeutig nachgewiesen werden kann.

Aufstiegsmöglichkeiten bestehen im öffentlichen Dienst für Sekretärinnen nur sehr eingeschränkt, sind aber über die Zuordnung zu einer höheren Stelle (Fachbereichsleitungen, Rektorate etc.) möglich. Im Sample befinden sich nur drei Sekretärinnen, die intern betriebliche Aufstiege vollzogen haben.[56] Hinsichtlich der betriebshierarchischen Stellung umfasst das Sample Sekretärinnen unterschiedlich positionierter Arbeitseinheiten (Sekretärinnen von Führungspersonal, Basisarbeitseinheiten wie Professuren und Personalabteilungen, Dekanatssekretärinnen etc.). Sekretärinnen, die der höchsten Ebene wie Rektoraten, Bürgermeister_innen, Behördenleiter_innen assistieren, konnten nicht für Interviews gewonnen werden.

Zu diskutieren bleibt erstens, ob die Sekretariatsarbeit mit ihren niedrigen formalen Zugangshürden und den oben beschriebenen Erwerbsverläufen adäquat als *frauentypisches Auffangbecken* interpretiert werden kann. Für den öffentlichen Dienst in Deutschland erscheint diese Hypothese zutreffender als die These eines »female ghetto«, wie es von Truss und anderen (2013) beschrieben wurde (vgl. 1.5).

Denn die Beschäftigungsverhältnisse können zumindest für das Sample zwar insofern als prekär gelten, als sie niedrige Positionen in der betrieblichen Hierarchie mit geringer beruflicher Aufstiegsmobilität bekleiden, und ein niedriges Lohnniveau mit sich bringen. Aber die dominierende *unbefristeten Beschäftigung* ist – und gilt den Subjekten – nicht so sehr als den Aufstieg hemmendes Gefängnis (*female ghetto*), sondern bietet sich augenscheinlich vielmehr als *Ausweg aus unsicheren Erwerbssituationen* an.

Zweitens lenken die geschlechtsspezifischen Elemente in den Erwerbsverläufen, den Blick auf Sekretariatsarbeit als prototypische Frauenerwerbstätigkeit, in der sich Bestätigungen verschiedener Theorieansätze für die geschlechtliche horizontale Arbeitsmarktsegregation finden lassen. Im Sample tauchen sowohl Belege für die Sozialisationstheorie und intergenerationale Transmission auf (modernisierte Übersetzung von der Hausfrau zur erwerbstätigen Assistentin), als auch strukturtheoretische Erklärungsmodelle, die frauentypische Lebenslaufmuster ausmachen (Erklärungsmodelle berufli-

56 Gerade für die Sekretariatstätigkeit ist die Operationalisierung des Konzepts »Aufstieg« zu hinterfragen, weil sie weiter auf personaler Zuordnung zu Vorgesetzten beruht und nicht notwendigerweise ein anderes Tätigkeitsprofil und eine gehobene betriebliche Stellung daraus resultiert. Da in den Fällen aber damit auch eine Befugniserweiterung einherging, werden diese Verläufe dezidiert als Aufstieg verstanden.

cher Geschlechtersegregation, Busch-Heizmann 2012). Eine Theoriebildung zur Geschlechtsspezifik der Sekretariatsarbeit soll aber nicht geleistet werden. Vielmehr werden diese genderspezifischen Besonderheiten in ihrer Auswirkung auf organisationale und subjektive Leistungsbewertung in der Analyse relevant.

Die subjektive Fokussierung darauf, Verbesserungen im Rahmen der Tätigkeit und Stelle zu erwirken, ist aber im Zusammenhang mit der Orientierung auf berufliche Sicherheit dieser frauentypischen Erwerbsbiographie entsprechend und lenkt den analytischen Blick weg von den Berufsbiographien hin zu jenen innerbetrieblichen Arbeitskonflikten um Anerkennung und Lohnerhöhung durch Leistungsbewertung.

3.3.2 Befragte Expert_innen

Um Einsicht in Sachverhalte zu erhalten, zu denen nur wenig bis gar keine schriftlichen Quellen vorlagen, wie den üblichen Erwerbsbiographien, der organisationalen Eingruppierungspraxis und der Vernetzung unter Sekretärinnen war es notwendig Expertenwissen hinzuziehen. Des Weiteren wurden insbesondere von den Gleichstellungsbeauftragten und Personalrätinnen Erfahrungen mit und Einschätzungen über die individuellen und kollektiven Arbeitskonflikte auf Betriebsebene erfragt.

Konkret wurden ein IHK-Ausbilder für Bürofachkräfte (Exp1), zwei Personalrätinnen (Exp 2, Exp3), eine hauptamtliche Gewerkschafterin (Exp8) und zwei Gleichstellungsbeauftragte (Exp4, Exp7) befragt.

Zusätzlich wurden Personen befragt, die Erfahrungen mit der tariflich-betrieblichen Bewertungspraxis haben. Ziel war es dabei Bewertungssituationen und die darin wirksamen Leistungsverständnisse multiperspektivisch zu erfassen. Während ein pensionierter Bewerter[57] in der Funktion eines Experten für Bewertungspraxis und ihrer rechtlichen Rahmenbedingungen befragt wurde (Exp9), da er mittlerweile selbstständig Schulungen für Sekretärinnen zu Entgeltordnungen und Höhergruppierungsverfahren anbietet (sozusagen die Seiten gewechselt hat), helfen drei in verschiedenen untersuchten Arbeitskonflikten involvierte Bewerterinnen (Exp5, Exp6, Exp10),

---

57 Bewerter_innen werden Personen genannt, die in Eingruppierungsverfahren von den Organisation zur Bewertung der Arbeitsplatzanforderungen eingesetzt werden (vgl. 5.3.2).

die Leistungsverständnisse und das organisationale Vorgehen zu berücksichtigen, mit denen Sekretärinnen im Arbeitskonflikt konfrontiert sind. Gerade hierin war auch eine feinsprachliche Analyse der Interviews erforderlich (vgl. 3.4). Die geringe Zahl der zitierten Interviewpassagen ist darauf zurückzuführen, dass ein Audiomitschnitt meist abgelehnt wurde.

	Funktion	*Institution*	*Personenmerkmale*
Exp1	Ausbilder für Bürokräfte	IHK	männlich, Ende 40
Exp2	Personalrätin, identisch mit Sek04	Personalrat MTV, Universität	weiblich, Anfang 60
Exp3	Personalrätin	Personalrat, Uniklinikum	weiblich, Anfang 60
Exp4	Stellv. Gleichstellungsbeauftragte	Zentrale Gleichstellungskommission, Universität und Personalratsmitglied	weiblich, Ende 50
Exp5	Bewerterin	Personalabteilung Univ.	weiblich, Ende 40
Exp6	Bewerterin	Personalabteilung Univ.	weiblich, Ende 50
Exp7	Gleichstellungsbeauftragte	Zentrale Gleichstellungskommission, Universität	weiblich, ca. 60
Exp8	Gewerkschaftsfunktionärin	Ver.di, Fachbereich Bildung	weiblich, Mitte 50
Exp9	Bewerter, Schulungsleiter	pensioniert, selbstständig	männlich, Ende 60
Exp10	Sachbearbeiterin, Bewerterin	Personalabteilung Univ.	weiblich, Anfang 50

Abbildung 7: Übersicht Expert_inneninterviews

3.4 Angewandte Erhebungs- und Auswertungsmethoden

Aus dem Instrumentarium qualitativ-rekonstruktiver Sozialforschung werden entsprechend dem jeweiligen Erkenntnisinteresse verschiedene Methoden kombiniert. Als zentrales Erhebungsinstrument kommen erzählinduzierende leitfadengestützte Interviews zur Anwendung – daher wird diese Datenquelle ausführlicher behandelt. Des Weiteren wurde mit 1) Expert_inneninterviews, 2) teilnehmender Beobachtung von Vernetzungstreffen und Fortbildungen der Sekretärinnen, und Dokumentenanalyse (Tarifverträge, Arbeitsplatzbeschreibungen, Tätigkeitsprotokolle) gearbeitet.

1) *Expert_inneninterviews* dienen vornehmlich dazu, über das spezifische Wissen eines/r Experten/in[58] den Zugang zu Informationen sicherzustellen (Meuser/Nagel 1991: 443), die etwa über Literatur- und Internetrecherche nicht verfügbar sind. Da weniger die Rekonstruktion ihrer Orientierungsschemata, sondern vielmehr die Analyse der manifesten Sinngehalte im Zentrum steht, werden die spezifischen Auswertungsschritte nicht gesondert vorgestellt. Sie lassen sich auf qualitative Inhaltsanalyse (Gläser/Laudel 2010) und die formulierende Interpretation der Dokumentarischen Methode eingrenzen (vgl. 3.4.2). Nicht immer war es bei den Expert_inneninterviews (Abb. 7) möglich mit Aufnahmegerät zu operieren, sodass neben Transkriptionen auch Gedächtnisprotokolle zum Einsatz gekommen sind. Konform mit einem multiperspektivischen Feldzugang konnten so Befunde aus den Interviews trianguliert werden (vgl. Flick 2011).

2) Die Vorzüge *teilnehmender Beobachtung* (etwa Hauser-Schäublin 2003) bestehen im Sinne einer dichten Teilnahme (Spittler 2001) darin, den Handlungskontext berücksichtigen (Bohnsack 2014: 23) und subjektive Erzählungen und Beschreibungen interaktiv validieren zu können. Sie werden somit als Ergänzung zu dem hauptsächlichen Erhebungsinstrument Interview, ver-

58 Der Status »Experte« ist abhängig vom jeweiligen Forschungsinteresse und wird daher von dem/der Forscher/in selbst zugeschrieben (Gläser/Laudel 2010: 12).

standen. Es konnten vier *Versammlungen von Sekretariatsnetzwerken und eine Fortbildung für die Eingruppierung von Sekretärinnen* besucht werden, an der Personalrätinnen, Gleichstellungsbeauftragte sowie Sekretärinnen teilgenommen haben. Beobachtete soziale Dynamiken und Äußerungen der anwesenden Sekretärinnen und Netzwerksaktiven wurden als Feldnotizen (zur Form siehe Bernard 2006) protokolliert, fließen jedoch nur als Kontrolle der aus dem Interviewmaterial gewonnenen Hypothesen ein, da sie methodisch eine kaum validierbare *in actu* Interpretation der Forscherin darstellen.

Auf eine teilnehmende Beobachtung der *betrieblichen Bewertungssituationen* der Arbeitsanforderungen, die einem Antrag auf tarifgerechte Entlohnung folgen, musste hingegen verzichtet werden (vgl. 3.2), weil die Personalabteilungen unter Angabe datenschutzrechtlicher Gründe keine Forschungsöffentlichkeit zulassen wollten. Eine Einschränkung wünschenswerter Zugänge gilt gleichermaßen für weitere Interviews mit Bewerterinnen, von denen nur drei einem Interview (ohne Aufnahmegerät) zugestimmt haben. Diese Tatsachen allein verweisen auf den konfliktiven und für die Öffentlichkeit unsichtbaren Charakter der Bewertungssituation und unterstreichen die Notwendigkeit eines explorativen Forschungsdesigns.

Während vordergründig auch zur *Erhebung des Arbeitshandelns* von Sekretärinnen eine teilnehmende Beobachtung produktiv erscheinen könnte, ist ihr zusätzlicher Erkenntnisgewinn gering: Tätigkeitsprotokolle und Stellenbeschreibungen, Besuche der jeweiligen Büroräume anlässlich der Interviews und vornehmlich die Beschreibungen der Arbeitspraxis und der Arbeitsanforderungen in den Interviews förderten ein umfängliches Bild über die Tätigkeit zu Tage. Tagesabläufe und Arbeitsanforderungen variieren so stark, dass eine Beobachtung über einen längeren Zeitraum von Nöten gewesen wäre, um hier eine Ausdifferenzierung der Ergebnisse zu erwarten.

Gewichtigster Grund für die Bevorzugung von Interviews gegenüber Beobachtungsverfahren ist jedoch, dass das Forschungsinteresse nicht vornehmlich in einer phänomenalistischen Beschreibung der Arbeitspraktiken besteht, sondern subjektive Deutungsmustern über die Arbeitsanforderungen und die jeweiligen Handlungslogiken zugänglich werden sollen.

3.4.1 Die Erhebung von Arbeitshandeln und Orientierungen durch leitfadengestützte Interviews

Der Fokus auf Widersprüche zwischen Arbeitspraxis, betrieblicher und subjektiver Leistungsbewertung legt *leitfadengestützte offene Interviews als Hauptdatenquelle* nahe, denn sie können zugrundeliegenden gruppenspezifischen und gesellschaftlichen Sinnstrukturen zu Tage fördern.

Konkret sollen Interviewtechniken angewendet werden, in denen die Prinzipien der Offenheit und der Kommunikation (Hoffmann-Riem 1980: 346f) zur Geltung kommen. Nach Nohl (2012: 1) werden subjektive Orientierungen im Interview artikuliert, insbesondere wenn im Gespräch Komponenten der Alltagskommunikation überwiegen. Denn der Zugriff auf gesellschaftliches Geschehen findet über die Wirklichkeitskonzeptionen der Forschungssubjekte statt, auf deren Relevanzsetzung es sich einzulassen gilt:

> »Die Fragestellung soll […] möglichst offen sein, sodass die Befragten die Kommunikation weitestgehend selbst strukturieren und damit auch die Möglichkeit haben, zu dokumentieren, ob sie die Fragestellung überhaupt interessiert, ob sie in ihrer Lebenswelt – man sagt auch: ihrem Relevanzsystem – einen Platz hat und wenn ja, unter welchem Aspekt sie für sie Bedeutung gewinnt.« (Bohnsack 2014: 22)

Die in Interviews artikulierte Versprachlichung von Orientierung und Erfahrung bedarf allerdings einer methodisch gewissenhaften Rekonstruktion.

Dabei ist insbesondere die Art der generierten Daten schon in den jeweiligen Erhebungsphasen zu reflektieren. Nach Schütze (1976) galt in der qualitativen Sozialforschung die *Erzählung* (mittels narrativer Interviews) als idealer Zugang zu den Interpretationen der Subjekte. Wegen *Zugzwängen des Erzählens* wurde angenommen, dass Erzählungen die Struktur von Orientierungen und Handlungen abzubilden in der Lage sind. Inzwischen sind auch andere Textsorten – insbesondere *Argumentationen* und *Beschreibungen* – anerkannt (vgl. Flick u.a. 2005) um auch gesellschaftliche Sinnstrukturen und routinierte Handlungsabläufe zu erheben (vgl. Lamnek 2010: 326f).

In den *Einzelinterviews* mit Sekretärinnen standen zwar erzählgenerierende Fragen im Vordergrund, aber – in Anlehnung an die Form des problemzentrierten Interviews nach Witzel (1982)[59] – durch Nachfragen und The-

---

59 Beim problemzentrierten Interview handelt es sich um eine offene, halbstrukturierte Befragung, die zwar auf erzählgenerierende Fragetypen setzt, aber in der die Interviewerin immer wieder auf eine bestimmte Problemstellung zurückführt. Es organisiert das Ge-

mensetzungen wurden auch Argumentationen und Beschreibungen evoziert, um Deutungsmuster und Alltagswissen hinsichtlich der Leistungsverständnisse, betrieblichen Abläufe und Entgelte zu erheben.

Die Unterstützung der Interviewführung durch *Leitfäden* verfolgte den Zweck, die aus Vorwissen und der vorherigen Exploration des Feldes gewonnenen, für das Forschungsinteresse relevanten Kategorien gezielt qua Nachfragen zu integrieren. Ergänzend ein *Personensheet* eingesetzt, in dem personenbezogene Daten etwa bezüglich des Beschäftigungsverhältnisses, des Einkommens, interessenvertretungspolitischer Mitgliedschaften und erwerbsbiographischer Stationen erfragt wurden, welche im Zuge des Interviews noch nicht zur Sprache gekommen waren. Zudem gibt es darin Raum für *Situationsnotizen*, mit Hilfe derer relevante Gegebenheiten und etwaige Erwartungen während der Gesprächssituation und der Kontaktaufnahme reflektiert werden können.

Im Forschungsprozess wurde der zugrundeliegende Leitfaden den analytischen Zwischenschritten entsprechend mehrfach überarbeitet. Folgende Themenblöcke erwiesen sich durchweg als Strukturierungshilfe:

Themenblock I	Arbeitshandeln und Leistungsverständnis
Themenblock II	Betriebliche Beziehungen
Themenblock III	Selbstbild und Geschlechterverhältnis
Themenblock IV	Erwerbsbiographie und Berufsorientierung
Themenblock V	Arbeitszufriedenheit und Gerechtigkeitsempfinden
Themenblock VI	Bewertungsverfahren zur Höhergruppierung

Abbildung 8: Themenblöcke des Interviewleitfadens

spräch im Wechselspiel zwischen Induktion und Deduktion und ist daher anschlussfähig an die Methodologie der Grounded Theory (Witzel 2000).

Vor Beginn des Interviews wurde neben der Zusicherung von anerkannten Datenschutzpraktiken die Möglichkeit gegeben thematische Nachfragen der Interviewten zu klären, bevor das Diktiergerät den Beginn des Interviews markiert. Als Einstieg wurde meist die erzählgenerierende Frage nach dem konkreten Arbeitshandeln des (letzten) Arbeitstages gestellt, um möglichst viel Erfahrungsnähe sicherzustellen. Idealerweise wurden auch zu Beginn jedes Themenblocks Fragen gestellt, die Erzählungen stimulieren sollten.

Wichtiger war es jedoch, flexibel auf die in den Erzählungen zu Tage tretenden Sinnhorizonte und Verschiedenheiten der Subjekte etwa hinsichtlich ihrer Ausdrucksweise zu reagieren, situationsspezifisch zwischen den Blöcken zu wechseln und Nachfragen zum Nachvollziehen der fremden Alltagserfahrungen zu stellen. Um Leistungs- und Gerechtigkeitsideen zu thematisieren, die nicht ohnehin selbstständig angesprochen wurden, kamen Fragetypen in Anlehnung die Arbeiterbewusstseinsforschung zum Einsatz, welche Gesellschaftsbilder, Arbeitsbezüge, Leistungs- und Gerechtigkeitsempfinden und Interessenorientierungen ergründen (vgl. 2.3).

Um zu berücksichtigen, dass erzählgenerierende Kommunikationsstrategien, eine gute Gesprächsatmosphäre und die subjektiven Relevanzsetzungen vorrangig sind, wurden erst gegen Ende der jeweiligen Interviewverläufe auch die von Witzel vorgeschlagenen konfrontativeren *verständnisgenerierenden Kommunikationsstrategien* angewandt, um »weitere Detaillierungen von Sichtweisen der Befragten zu fördern« und »widersprüchliche Antworten« zu hinterfragen (Witzel 2000: 16). Dieses Vorgehen wurde wegen des Forschungsinteresses nach widerstreitenden Leistungsverständnissen für produktiv befunden. Rückmeldungen der Befragten, die kritische Nachfragen als anregende Denkanstöße aufgegriffen haben, bestätigen diese Wirkung. In Einzelfällen wurde in den Interviews auch um Validierungen gebeten, um den Gesprächsverlauf strukturierende Effekte von synchronen Interpretationen der Interviewerin zu minimieren. Dieses Mittel, Sprecher_innen selbst die Substanz ihrer Äußerungen rekapitulieren zu lassen (Kudera 1984: 123), kam in der Arbeiterbewusstseinsforschung nicht zuletzt deshalb zum Einsatz, weil den Subjekten diese Selbstreflexion zugetraut wurde.

3.4.2 Rekonstruktive Auswertungsverfahren

Gemäß der üblichen Vorgehensweise werden die aufgenommenen Interviews zunächst im genauen Wortlaut und anonymisierend transkribiert[60], und die Einzelfälle einer formalen Sprachanalyse unterzogen, sequenziert und codiert, sowie anschließend in den Schritten der formulierenden und reflektierenden Interpretation im fallimmanenten und fallübergreifenden Vergleich ausgewertet (Wohlrab-Sahr/Przyborski 2014).

Das mehrstufige Auswertungsverfahren bedient sich des offenen, axialen und selektiven *Kodierens*[61] – also dem Prozess der Entwicklung von Konzepten und Kategorien in Auseinandersetzung mit dem empirischen Material, die in der vergleichenden Analyse Zusammenhänge der empirischen Phänomene zum Vorschein bringen. Aus den Interviews mit Sekretärinnen sollen letztlich relevante Kategorien gebildet werden, mit denen eine komparative Analyse der Fallbeispiele hinsichtlich des »modus operandi« (Bohnsack 2014: 61) der Sekretärinnen ermöglicht wird, und im Falle der im Arbeitskonflikt stehenden Befragten eine Typologisierung zu erarbeiten.

Während anfangs unvoreingenommen induktiv Codes am Interviewmaterial gebildet werden, wird im späteren Verlauf auch abduktiv gearbeitet. Nicht alle im Material identifizierten Phänomene werden systematisch auf ihre Ursachen und Konsequenzen befragt, sondern nur diejenigen, die für die Forschungsfrage relevant sein könnten (Zusammenhangshypothesen).

Das selektive Kodieren bedeutet auch, dass für die Fragestellung weniger relevante Interviewpassagen nur inhaltsanalytisch ausgewertet werden. Diese *Sequenzauswahl* ist zusätzlich einem weiteren Gesichtspunkt unterworfen: das Material soll nach denjenigen Aspekten in den Blick genommen werden, welche von den Forschungssubjekten als wichtig erachtet werden.

---

60 Inwieweit der Interaktionsverlauf erfasst wird, ist abhängig vom Forschungsziel. Konkret wurde abgewogen zwischen Informationsgehalt und Lesbarkeit einerseits und der Interpretationsrelevanz sprachlicher Besonderheiten andererseits. Sprecherüberlappungen, Pausen und einige parasprachliche Elemente wurden aufgenommen, um eine für die Erfassung der subjektiven Relevanzen wichtige Interaktionskontrolle durchführen zu können (Kleemann u.a. 2013: 28ff).

61 »Während das offene Kodieren dem ›Aufbrechen‹ der Daten durch ein analytisches Herauspräparieren einzelner Phänomene und ihrer Eigenschaften dient, zielt das axiale Kodieren auf […] qualifizierte Beziehungen zwischen Konzepten am Material […] Das selektive Kodieren zielt daher auf die Integration der bisher erarbeiteten theoretischen Konzepte in Bezug auf diese wenigen ›Kernkategorien‹« (Strübing 2014: 16f).

Um diese subjektive Relevanzsetzung herauszufiltern, bedarf es einer gewissenhaften Methodenreflexion.

Da die Interviewerin mit Nachfragen, Themenblöcken und dem vorab kommunizierten Forschungsinteresse eine gewisse Gesprächsstruktur vorgibt, reicht die Reflexion der erzähltheoretisch bestimmten Zugzwänge des Erzählens und die Berücksichtigung der Maxime des *order at all points* (Kleemann u.a. 2013: 40f) nicht vollständig aus. Ferner werden Situationsnotizen hinzugenommen, um die Kontextbedingungen der Interviews zu berücksichtigen, und etwaige suggestive Impulse der Interviewerin mithilfe formalsprachlicher Analyse reflektiert. Zudem haben sich sowohl die *Interaktionskontrolle* (Matuschek 2005) als auch die *Konversationsanalyse* (Kleemann u.a. 2013: 36ff) als geeignet erwiesen. Denn sequentiell ist eine Interviewsituation auch in der Hinsicht, dass die Beteiligten wechselnd und aufeinander bezogen sprechen – das ermöglicht Relevanzsetzungen der Forschungssubjekte mit der nötigen Sensibilität für Redeordnung, Anschlüsse und Sprecherwechsel, eigenständige Elaborationen und Propositionen zu erkennen. Das folgende Beispiel veranschaulicht das Vorgehen (Sek27, Z. 164–176):

I: und ist das eher auf ner Organisationslogik, also weil es natürlich dann im Endeffekt höhere Lohnkosten sind [Sek27: ich weiß nicht ja], oder liegt es daran, dass sie die Tätigkeit eigentlich gar nicht einschätzen können oder was?

Inge Dittmaier: sicher ist das ein Teil auch der Fall. Die Verwaltung eh weiß gar nicht was wir hier machen und auch anhand der Fragen ist das nicht so richtig rausgekommen. Anhand der Fragen konnte man schon sehen, dass die keine Vorstellung haben, was hier abgeht tatsächlich und auf der anderen Seite vermute ich, dass der Rechnungshof vielleicht auch gesagt hat, dass hier die Sekretariate hier alle zu gut eingestuft sind, ist zum Teil auch so.

Diese Paarsequenz zeigt, dass mit der teils suggestiven Fragestellung im Sinne der konversationsanalytischen Maxime *order at all points* Folgeerwartungen aufgegriffen werden: die Interviewte bezieht sich im Hinblick auf die vorgelagerte Frage nach Gründen für das negative Ergebnis der Arbeitsplatzbewertung nur auf die möglichen Ursachen, mit denen die Interviewerin die hier zitierte Anschlussfrage eröffnet. Die jeweils geleistete Elaboration erhellt aber, dass die Befragte mit den Erklärungen vertraut ist. Dass sie, obwohl die Frage auf die Textsorte Argumentation zielt, eigene Erfahrungen mit in der Verwaltung angestellten Bewerterinnen erzählt, spricht für eine eigenständige Relevanzsetzung. Fallimmanent wurden die daraus entwickelten Kategorien »Unwissen der Bewerter_innen über Sekretariatsarbeit« und »Personalkostenvermeidung« als Ursachen für niedrige Leistungsbewertun-

gen an weiteren Passagen überprüft, um eine Setzung der Interviewerin auszuschließen. Bei strittigen Passagen wurden Fachkolleg_innen um ihre Lesarten gebeten, um mit dieser Triangulation vereinseitigende Interpretation zu vermeiden.

Nach der Erfassung dessen, *was* gesagt wurde (*formulierende Interpretation* zur Erfassung des Objektsinns), wurde mittels *reflektierender Interpretationen* nach der Dokumentarischen Methode (Bohnsack 2014: 137ff; Kleemann u.a. 2013: 175ff) analysiert, *wie* die Befragten etwas ausgedrückt haben, um den dokumentarischen Sinngehalt – also auch die Orientierungen und Sinnstrukturen der Subjekte – zu rekonstruieren. Diese feinsprachliche Analyse bediente sich sequenzanalytischer Verfahren.

Techniken der Kontextvariation und der gedankenexperimentellen Entwicklung von Lesarten (Kleemann u.a. 2013: 220ff) sollten verhindern, voreilig implizites Wissen der Forschenden zum Ausgangspunkt für die Hypothesenbildung zu machen. Besonderes Gewicht hatte der Nachvollzug positiver und negativer Gegenhorizonte, die für die Erfassung von Gerechtigkeitsvorstellungen und Leistungsverständnissen zentral war. Denn darin zeigen sich konjunktive Erfahrungsräume besonders deutlich. Mittels minimaler und maximaler Kontrastierung konnten im Fallvergleich generalisierungsfähige Ergebnisse zum Arbeitshandeln und den diesbezüglichen Leistungs- und Gerechtigkeitsvorstellungen erarbeitet werden.

Kategorienbildung und Sequenzauswahl dienen auch der Herstellung von *Vergleichbarkeit innerhalb und zwischen den Einzelfällen.*

Während für das Forschungsinteresse nach dominanten Leistungsverständnissen mit fallübergreifenden Vergleichen operiert wird, steht bei den *Fällen der untersuchten Arbeitskonflikte* die fallimmanente Analyse im Vordergrund, um die Totalität der jeweils im Arbeitskonflikt eingebrachten Orientierungen zu erfassen. Erst anschließend wird fallvergleichend gearbeitet, um zu einer *Typenbildung* zu gelangen.

In der Zusammenführung von formulierender und reflektierender Interpretation wurden für die neun Sekretärinnen des Samples, die Höhergruppierungsanträge durchlaufen haben, dichte *Fallbeschreibungen* erstellt (Bohnsack 2014: 141f), in denen die jeweiligen Orientierungsrahmen sowie der zugrundliegende »Erlebnishintergrund« (ebd.: 143), also Lebenswege, und Berufssituationen ausgeführt werden. Zweck dieser Verfahrensweise ist die Generierung einer Typik hinsichtlich der Wirkweise von Leistungs- und Gerechtigkeitsvorstellungen im Arbeitskonflikt und des Umgangs mit ihm,

indem die Zusammenhänge zwischen spezifischen Leistungsgerechtigkeitsorientierungen und Arbeitspraxis und dem Verlauf der Arbeitskonflikte herausgearbeitet werden. Gerade der Verlauf der jeweiligen Arbeitskonflikte wird nicht allein aus den Beschreibungen und Erzählungen der betroffenen Sekretärinnen rekonstruiert, sondern mit ergänzenden Interviews mit beteiligten Expert_innen, wie etwa Gleichstellungsbeauftragte und Personalräte, validiert. Gerade in zeitlich länger zurückliegenden Arbeitskonflikten konnte dieses Vorgehen nicht immer Anwendung finden. Welche zusätzlichen Interviews sich jeweils auf die in Kapitel 5.4 präsentierten Fälle von Arbeitskonflikte um eine tarifgerecht Eingruppierung beziehen, wird an jeweils zu Beginn expliziert (5.4.1–5.4.3).

Die empirisch begründete Typenbildung geschieht vorrangig zum Zweck der Komplexitätsreduktion und Pointierung des Datenmaterials und stellt zugleich eine Auswertungs- und Interpretationsstrategie dar. Der Prozess der Typenbildung umfasst die Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen, die Gruppierung der Fälle, die Analyse empirischer Regelmäßigkeiten, die Analyse inhaltlicher Sinnzusammenhänge und die konkrete Typenbildung sowie die Charakterisierung der gebildeten Typen (vgl. Kelle/Kluge 2010). Die Typenbildung konzentriert sich auf die subjektiven Orientierungen der Sekretärinnen und kontrastiert diese, wenn möglich, mit Leistungsverständnissen und Bewertungshandeln der jeweiligen Bewerterin.

3.5 Methodische Reflexion: Vertrautes Umfeld – interessierte Blicke

Die Reflexion der angewandten Forschungsmethoden dient als Grundlage dafür, die Reichweite der Befunde kritisch zu begutachten.

Wie prinzipiell den methodologischen Grundannahmen qualitativ-rekonstruktiver Forschung entsprechend (vgl. 3.1), wird dabei auch die Standortgebundenheit und Paradigmenabhängigkeit der Forschenden reflektiert (Bohnsack 2014: 210; Strübing 2008: 39). Analog zum methodologischen Lernprozess der Ethnographie, die nicht nur mehr auf fremde Kulturen, sondern auch auf eigene kulturelle Kontexte angewendet wird (Köngeter 2010: 231), war es geboten, sich für die Analyse von dem initialen Interesse daran, *frauentypische Erwerbsarbeit sichtbar zu machen*, analytisch zu distanzieren. Ziel ist dabei jene mit Moore als »pre-theoretical commitments« (2004: 71) zu bezeichnende subjektive Wahrnehmungsprägung aufzuheben, die soziokulturelle Standortgebundenheit (ursprünglich Mannheim 1929) zu druchbrechen und vorzudringen zu den Relevanzsetzungen der Forschungssubjekte. Auch Erkenntnisbarrieren müssen reflektiert werden, damit die Empirie tatsächlich als Korrektiv und Konkretisierung theoretischer Bestimmungen wirksam werden kann (Knapp 1981: 141ff).

Denn im Berufskontext Universität und auch der Verwaltung im weiteren Sinne stellte sich die Schwierigkeit eines ausgeprägten *gemeinsamen Erfahrungsraums*, ohne dass das konkrete Arbeitshandeln bekannt war.

Dieser Schein des Vertrauten kann potenziell die Perspektive der Forschungssubjekte verdecken. Um dem zu begegnen, sollte die Umgebung und das Arbeitshandeln der Sekretärinnen methodisch »befremdet« – also auf Distanz zum Beobachter gebracht werden, um die Alltagsperspektive der Befragten zu entfalten (Köngeter 2010: 231). Konkret wurden im Vorfeld der Interviews die Sekretärinnen aufgefordert, auch die Bedeutung einzelner räumlicher Elemente und Gegenstände im Büro zu erläutern und scheinbar bekannte Arbeitsschritte zu explizieren. So wurde etwa zu Tage gefördert,

dass die auf den ersten Blick üblich erscheinenden Aktenordner von Jutta Manzek (Sek05) technisch anachronistische Ausdrucke von Emails sind, mit denen sie eigensinnig den Überblick bewahrt. Oder es kam zum Vorschein, dass der Vorgang der Dateneinspeisung in SAP wegen technischer Passungsprobleme zum betrieblichen Bedarf das Führen mehrerer Excel-Tabellen parallel notwendig macht. Dennoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Arbeitsschritte nicht vollumfänglich erfasst wurden. Die Befunde zum Wandel der Tätigkeit und zum Wesen des subjektiven Leistungsverständnisses der Sekretärinnen beanspruchen indessen Gültigkeit.

In symbolisch-interaktionistischer Perspektive stellt der qualitative Forschungsprozess eine Kette sozialer Situationen dar, deren Bedeutung implizit oder explizit ausgehandelt wird. Erwähnenswert sind daher zudem die intersubjektiven Aushandlungen hinsichtlich des Zwecks der Interviews und der teilnehmenden Beobachtung von Netzwerktreffen.

Gerade im Fall einer Einladung zu einer universitären Frauenvollversammlung im Namen eines Sekretariatsnetzwerks, auf der ich einen Vortrag zum Wandel von Tätigkeit und Lohnstrukturen halten sollte, stellt sich das Dilemma zwischen Distanz (um die Erfahrung wissenschaftlich aufzuarbeiten) und Nähe (mit der Gefahr einer Identifizierung mit dem Selbstverständnis der informellen Interessenvertretung der Sekretärinnen der betreffenden Universität) besonders. Als Vortragende wurden mir Erwartungen entgegengebracht, sich für die (Lohn-)Interessen der beschäftigten Sekretärinnen einzusetzen, die ich ideell teile, ohne mich davon in der Analyse leiten lassen zu wollen. Als »Heilsbringerin« angesprochen zu werden, wiederfuhr mir auch in Interviewsituationen. Im Vorfeld und Nachgang der Gespräche sowie auf den Netzwerktreffen wurde zur Vermeidung dieser Erwartungen stets das wissenschaftliche Interesse der Untersuchung in den Vordergrund gestellt und Versuche der Vereinnahmung freundlich zurückgewiesen, mit dem Zusatz, dass sich zeigen müsse, ob die Befunde eine Stärkung ihrer Position im Arbeitskonflikt bedeuten oder eher nicht. Auch weil die Forschung als Kooperation zwischen gleichgestellten Forschungspartnerinnen verstanden wurde, war das Versprechen, die Ergebnisse den Befragten zur Verfügung zu stellen, letztlich ein geeigneter Weg um die Selbstaktivierung zu betonen, statt weiter als Interessenverwalterin adressiert zu werden.

Der beträchtliche Rücklauf von Emailanfragen und eigenständigen Gesprächswünschen von Sekretärinnen, die über Kolleginnen von dem Forschungsprojekt erfahren haben, verweisen zudem auf ein weiteres Motiv der

Befragten: Ein Interview zu geben wird gerade im Hinblick auf die ansonsten gering erlebte Wertschätzung als Anerkennung der Arbeitsleistung empfunden. Einerseits erleichterte diese Gesprächsbereitschaft den Zugang zu einer offenen Gesprächssituation, andererseits kann aber nicht ausgeschlossen werden, dass das Sample einen Bias in Richtung von Forschungssubjekten mit einem erlebten Anerkennungsdefizit und Problemdruck aufweist.

An der Interviewsituation selbst fielen zwei Gesichtspunkte durch Reflexion und Sichtung der Feldnotizen und Situationsprotokollen ins Auge:

Erstens verlangte die für die meisten Interviewpartnerinnen ungewohnte Situation, dass ihren Ausführungen Aufmerksamkeit zuteil werden sollte, eine Explizierung des Forschungsinteresses an den subjektiven Einschätzungen und Erzählungen der Sekretärinnen zu Beginn der Interviews.

Zweitens zeichnete sich ein Großteil der Empfangssituationen durch eine routinierte Bewirtung aus, denn mir wurde Tee, Kaffee, Wasser, Plätzchen bereitgestellt. Diese geübte Dienstbarkeit und Organisation zeigte sich oft auch in der Nachbereitung. Bitten nach Bereitstellung von Tätigkeitsbeschreibungen und anderen Dokumenten wurde umgehend und meist umfangreicher als erwartet nachgekommen. So wurde etwa Frau Pietsch-Meier (Sek18) bezüglich der Sekretariatsnetzwerke zur ersten Hauptinformantin, die Überblickslisten existierender Netzwerke freiwillig zusammenstellte und Kontakte vermittelte. Obschon dieses Handeln auch auf das Interesse an der Verbreitung und Sichtbarkeit von Sekretärinnen und ihrer Vernetzungsaktivitäten zurückzuführen ist, lassen sich auch Rückschlüsse auf Arbeitsorientierung und Assistenzcharakter ziehen, welche die aus dem Interviewmaterial gewonnenen Befunde stützen.

3.6 Zur Ergebnispräsentation

Die Darlegung der aus dem erhobenen Datenmaterial gewonnenen Erkenntnisse folgt einer gegenstandsgerechten Zweiteilung: Zuerst wird in Teil 4 der veränderte Charakter von Sekretariatsarbeit im öffentlichen Dienst unter den Bedingungen der Rationalisierungsstrategien analysiert. Im Anschluss widmet sich Teil 5 den subjektiven Orientierungen der Sekretärinnen, die in Konflikt mit der organisationalen Leistungsbewertung geraten.

In Bezug auf Teil 4 sind zwei methodologische Vorbemerkungen notwendig. Erstens: Die Erfassung des Charakters und des Wandels von Sekretariatsarbeit stellt ein eigenständiges Forschungsziel sowie die (objektive) Grundlage des Konflikts um Leistungsbewertung dar. Denn die Sekretärinnen über Arbeit, Leistung und Gerechtigkeit beziehen sich auf den Tätigkeitswandel und er ist letztlich Grundlage der Leistungsbewertung. Zweitens: Es werden aussagekräftige Befunde zu gewandelten Formen und Zwecken der Tätigkeit und zur betrieblichen Rolle von Sekretärinnen im Sinne einer konzeptuellen Repräsentanz präsentiert. Die Verallgemeinerung gelingt mittels Kontrastierung der erhobenen Daten mit der einbezogenen Vergleichsfolie der klassischen Sekretariatsarbeit (vgl. 1.2), sowie durch den Abgleich mit arbeitssoziologischen Wissensbeständen und der integrierten Analyse der vorliegenden Expert_inneninterviews. Entstehungskontexte der Formveränderungen können plausibilisiert werden, indem Kausalzusammenhänge qualitativ erfasst werden – das entspricht den Erkenntniszielen und ist gleichzeitig die Stärke qualitativer Sozialforschung. Ein Beispiel:

> Immer, wenn etwa Bereichssekretariate als Mittel der Personalkostenreduktion eingesetzt werden, kann erwartet werden, dass spezifische Formen der Arbeitsverdichtung die Folge sind. Wie verbreitet diese Art der arbeitsorganisatorischen Veränderung jenseits der Postulate im Rationalisierungsdiskurs tatsächlich ist, wäre nachgehend Aufgabe weiterer quantitativer Untersuchungen.

Es sind zudem einige darstellungstechnische Vorworte für Teil 5 notwendig.

Unter 5.1 und 5.2 werden *dominante Orientierungen* herausgearbeitet. Diese können als Mobilisierungsmomente für die Konflikte um Leistungsbewer-

tung gelten, sind aber auch wegen ihrer Wirkweise im Arbeitskonflikt von Interesse. Es werden die jeweils vorherrschenden Orientierungen vorgestellt, für die einzelne prägnante Fallgeschichten veranschaulichend sind, sowie abweichende und/oder kongruente Orientierungs- und Anspruchsmuster ergänzt, um die intersubjektive Überprüfbarkeit zu gewährleisten und einen Einblick in die Breite der im Sample vorkommenden Muster zu gewähren. Hinsichtlich des Leistungsbewusstseins der Sekretärinnen stellt sich eine bemerkenswerte Homogenität heraus, die methodisch ausreichend durch maximale und minimale Fallkontrastierung im Sampling und im Fallvergleich validiert wurde. Der Abschnitt 5.5 behandelt hingegen anhand *ausgewählter Fallbeispiele* das Bewertungsverfahren selbst und fokussiert, wie die jeweilige Subjektivität der Sekretärinnen darin vorkommt.

Mit der gewählten *Kapitelabfolge* soll keine Chronologie einer voranschreitenden Bewusstseinsbildung nahegelegt werden. Die Darstellungsweise folgt vielmehr einer systematisierenden Logik hinsichtlich der subjektiven Orientierungen, die zum einen als normative Mobilisierungsmomente fungieren für die Bereitschaft Arbeitskonflikte auszutragen (5.2 und 5.3) und zum anderen Verarbeitungen des Leistungsgerechtigkeitsanspruches abbilden, die Auswirkungen auf den Arbeitskonflikt haben (5.4).

Zur Illustration der analysierten Fallbeispiele werden im Verlauf der Ergebnispräsentation *prägnante Interviewpassagen* angeführt. Mittels Kontextualisierung werden jeweils der Interpretationsgang offen gelegt. Damit wird dem Problem der in der qualitativen Forschung potenziell prekären Überprüfbarkeit begegnet. Um das empirische Material nicht nur selektiv als illustrativen Beleg für die Richtigkeit der Interpretation zu zitieren, werden auch Fälle in ihrer Gesamtheit im Hinblick auf die Verläufe der Arbeitskonflikte und darin wirksamen Anspruchsmustern vorgestellt. Wenn nicht gesondert erwähnt, beziehen sich die Ergebnisse immer auf den Zeitpunkt des jeweiligen Interviews im Erhebungszeitraum 2015–2018.

Die Ergebnispräsentation verknüpft aus dem empirischen Material gewonnene Aspekte zu einem größeren Analysezusammenhang. Dieser besteht in der Wirkweise subjektiver und organisationaler Maßstäbe der Leistungsbewertung in den Interessenkonflikten um die Entgeltgruppe auf Basis professionalisierter und rationalisierter Sekretariatsarbeit im öffentlichen Dienst.
Die umfangreichen Tätigkeitsbeschreibungen der Sekretärinnen in den Interviews offenbaren ein *gewandeltes Aufgabenspektrum* von Sekretariatsarbeit im öffentlichen Dienst, das sich durch Arbeitsverdichtung und Erweiterung des Aufgabenspektrums bei gleichbleibendem Lohnniveau klassifizieren lässt.

Teil 4: Rationalisierte Gewährleistungsarbeit im Büro – Befunde zu Wandel und Kontinuität der Sekretariatsarbeit

Einschneidende Wandlungstendenzen der Arbeitsleistung von Sekretärinnen werden hier erstmalig auch kausal fundiert. Das heißt, es werden Auswirkungen der angewandten Rationalisierungsstrategien (vgl. 1.4) auf die Anforderungen und die Qualität der Sekretariatsarbeit skizziert. Veränderungen von Inhalt und Zweck der Tätigkeit und der betrieblichen Rolle von Sekretärinnen (im öffentlichen Dienst) werden im Folgenden sowohl als Produkt von Rationalisierungsstrategien als auch von subjektinduzierten Professionalisierungsbewegungen charakterisiert (4.1). Es zeigt sich, dass die Arbeitsorientierungen der Sekretärinnen zum Tätigkeitswandel beitragen und bisher in der arbeitssoziologischen Analyse vernachlässigt wurden.

Inwiefern sich diese Veränderungen in der Eingruppierung niederschlagen (die jeweilige Entgeltgruppe stellt das institutionalisierte Ergebnis der Leistungsbewertung dar), wird bündig mittels einer Aufschlüsselung der Entgelte und Eingruppierungen der Sekretärinnen am eigenen Sample aufgezeigt (4.2). Da sich ein stagnierendes Entgeltniveau auf Basis inadäquater Arbeitsplatzbeschreibungen offenbart, wird auf ein verändertes Lohn-Leistungsverhältnis geschlossen, das die Problematik der Leistungsbewertung in der Sekretariatsarbeit verstärkt.

Im Zwischenfazit (4.3) gilt es nicht nur den gewandelten Charakter der Sekretariatsarbeit zusammenzufassen, sondern auch die Deutung als spezifische Rationalisierung von Gewährleistungsarbeiten und subjektive Professionalisierung zu plausibilisieren.

Die implizite idealtypische Vergleichsfolie einer überholten Sekretariatsarbeit, von dem die Bestimmung der Veränderungsdynamik lebt, sei an dieser Stelle umrissen (vgl. ausführlicher unter 1.1, 1.3, 1.4), auch wenn die empirische Realität diesem transportierten Bild wohl nie zur Gänze entsprochen hat. Nicht das stereotype Bild der nägellackierenden, ansehnlichen Sekretärin soll damit heraufbeschworen werden, wie sie in Managementmagazinen, Spielfilmen bis hin zu Pornos karikiert wird. Ein solches entbehrt nämlich ohnehin eines arbeitssoziologischen Anspruchs nach akkuratem Erfassen der Arbeitspraxis und der betrieblichen Rolle. Stattdessen soll hier die Quintessenz des durch soziologische Studien transportierten und an eigenen Kontrastfällen empirisch rekonstruierten Prototyps einer Sekretärin und ihrer Tätigkeit pointiert werden. Diese Referenzen werden auch subjektiv im Abgleich der Arbeitsrealität älterer und jüngeren Kolleginnen herangezogen:

Linda Seibicke, Hochschulsekretärin, Mitte 30, Sek30, Z. 21–25: »es gibt mit Sicherheit einige Kolleginnen, die diese klassischen Sekretärinnentätigkeiten machen. Das sind aber durchaus Kolleginnen, die älter sind und länger an dieser Universität sind. In der jüngeren Generation gibt es das nicht mehr, das hat sich sehr gewandelt.«

Nimmt man historische und soziologische Studien zur Sekretariatsarbeit der 1980er und 1990er Jahre zur Hand, rückt die gängige Form der Arbeitsorganisation als Vorzimmersekretariat in den Blick, in dem die betriebshierarchischen Unter- und Zuordnung zu einem (oftmals männlichen) Vorgesetzten das Fundament der Bestimmung des Tätigkeitsprofils einer Sekretärin als persönliche Assistenzarbeit bildete. Darin unterschied sich die Tätigkeit im öffentlichen Dienst nicht wesentlich von anderen Wirtschaftssektoren.

Eine Sekretärin übernahm Telefonkommunikation und Kalenderführung, regelte den Empfang und die Gästebewirtung und war als Schreibkraft für postalische Kommunikation und Dokumente, Vorlagen und Protokolle per Diktat für den Chef zuständig. Darüber hinaus sollte sie für Botengänge und Besorgungen – nicht selten auch private – zur Verfügung stehen. Die Qualität der Arbeit leitete sich aus Zuverlässigkeit und Loyalität ab – der Chef musste sich auf die Sekretärin in Fragen der Geheimhaltung verlassen können und sie seine persönlichen Vorlieben im Arbeitsablauf kennen.

Auf Basis dessen gilt Sekretariatsarbeit auch heute noch als unselbstständig, wenig verantwortungsvoll und als analog zur Haushaltsarbeit der Mutter und Ehefrau (vgl. Kennelly 2006). Arbeitssoziologisch wird die Assistenzarbeit als der Part in einem betrieblichen Muster der Arbeitsteilung gekennzeichnet, der sich durch Gewährleistungsarbeit (Holtgrewe 1997: 200) auszeichnet und auf personaler Zuordnung zu einer leitenden Stelle beruht. Dafür ist die räumliche Nähe im *Vorzimmersekretariat* das entsprechende Symbol für diese dyadische Arbeitsbeziehung und wird daher auch als Begriff für diese einstmalig hegemoniale Form der Sekretariatsarbeit stehen.

Die nun zitierte Sekretärin des Fachbereichsleiters in der Personalabteilung einer Stadtverwaltung (Sek03), in der Rationalisierungen noch kaum stattgefunden haben, vollzieht auch subjektiv die Rolle der Zuarbeiterin nach und kann in ihrer Arbeitsorientierung als Prototyp der Vorzimmersekretärin gelten, die ihrem Vorgesetzen bereitwillig und loyal die Arbeit erleichtert:

Gerlinde Ecker-Spahl: »richtig in erster Linie bin ich für den Fachbereichsleiter tätig. Alles was so zu schreiben ist oder was er mir an Vorlagen hat, was er an Terminen haben möchte. All das geht erstmal hier über meinen Tisch dann und dann wird ihm das so ja dann ja ihm wieder vorgelegt.« (Sek03, Z. 28–30)

»dass er also sozusagen die vorgefertigten Arbeiten bekommt. Ich mein, er hat so viel zu tun und ich bin dann so die Kraft, die ihn dann also unterstützt und ihm da son Teil der Arbeit dann wieder abnimmt.« (Sek03, Z. 39–42)

Es wird also in dieser Arbeit nicht behauptet, dass das Vorzimmersekretariat keine empirische Relevanz mehr besitzt, sondern vielmehr, dass sich im Zuge von Ökonomisierungs- und Professionalisierungstendenzen im öffentlichen Dienst ein Wandel der Tätigkeit vollzieht und darin das Vorzimmersekretariat überholt und dysfunktional wird.

Die Fälle des Samples suggerieren, dass in der Privatwirtschaft (etwa Frau Kowalski (Sek01), Frau Müller (Sek14)) das Vorzimmersekretariat, also einer im strengen Sinne persönlichen Assistenz im Rahmen einer engen dyadischen Arbeitsbeziehung zu einem/er Vorgesetzen, beharrlicher fortexistiert als im öffentlichen Dienst – eine empirische Prüfung sprengt allerdings den Rahmen dieser qualitativ angelegten Untersuchung. Ebenso liegen zwei Fälle aus Stadtverwaltungen vor (Frau Ecker-Spahl (Sek03), Marianne Dörsam (Sek17)) mit »klassischem« Tätigkeitsprofil vor, was in Zusammenhang mit noch nicht erfolgten Ökonomisierungsschritten stehen dürfte.

Diese Abweichungen stützen die These, dass der Wandel der Leistungsanforderungen im öffentlichen Dienst auf erfolgte Rationalisierungsmaßnahmen zurückgeht. Die Kausalität des Zusammenhangs bestimmter rationalisierungsbedingter Umstrukturierungen und zunehmender Leistungsanforderungen wird im Folgenden herausgearbeitet.

4.1 Arbeitspraxis rationalisierter und professionalisierter Sekretariatsarbeit

Einsparungen durch Personalabbau bei administrativen Funktionen und eine Rekonfiguration von internen Arbeitsprozessen im Rahmen des New Public Management (Bogumil u.a. 2013; Kirsch u.a. 1999) finden auch Anwendung auf die Restrukturierung von Sekretariatsarbeit. Die (wenigen) aussagekräftigen Studien (Banscherus u.a. 2009; Blättel-Mink u.a. 2014; Holtgrewe 1997; OECD 1998; Truss 1993, Truss u.a. 2009, 2013) belegen durchweg, dass der Anteil eigenständiger und anspruchsvollerer Aufgaben in der Sekretariatsarbeit zunimmt, ohne diesen Wandel der Arbeitspraxis ausreichend zu erfassen und kausal zu fundieren (vgl. 1.4.3).

Auf Basis des analysierten empirischen Materials wird gezeigt: *Der organisationale Wandel* hat umfassende Auswirkungen auf das Anforderungsprofil (4.1.1) und die Arbeitsbeziehungen von Sekretärinnen (4.1.3) und erneuert nachhaltig den Charakter der Sekretariatsarbeit, während weiterhin einfache Gewährleistungsarbeiten ausgeführt werden (4.1.2). Dieser Befund ist insofern verallgemeinerbar, als im Zuge der Rationalisierungen ähnliche Tätigkeitsveränderungen zu erwarten sind – nicht nur im Hochschulbereich, und nicht nur im öffentlichen Dienst. Der überraschende Befund lautet: Zu dieser Rationalisierung und Professionalisierung der Tätigkeiten tragen Sekretärinnen durch ihre Arbeitsorientierung bei (4.1.4). Als wesentliche Motoren der Veränderungen werden also spezifische Rationalisierungsstrategien und subjektinduzierte Professionalisierungsprozesse identifiziert.

4.1.1 Qualitativer Anforderungszuwachs und erweitertes Aufgabenspektrum

Ingrid Winkler: »wenn man Büroarbeit mag, mag man eigentlich Sekretariat. Sekretariat ist derartig vielseitig und nie langweilig. Im Prinzip, sie haben immer irgendwas zu tun, was auch teilweise zu viel ist, […] aber es ist jeder Tag ist anders und das finde ich schon spannend. Also ich könnte nicht in der Buchhaltung noch arbeiten so wie früher, wo man im Prinzip immer genau weiß, um den ersten rum ist das fällig und äh Anfang des Jahres das, das haben wir in den Sekretariaten auch, aber es ist anders durch durchmischt, da ist mehr eingeflochten.« *(ehemalige Sekretärin, heute freigestelltes Personalratsmitglied; Sek04, Z. 372–379)*

Im Material zeigt sich dem obigen Zitat gemäß eine große Spannbreite an Tätigkeiten, die die Sekretärinnen des Samples täglich verrichten. Die erzählgenerierende Frage »Beschreiben Sie ihren letzten (bzw. einen üblichen) Arbeitstag« sowie Nachfragen zu den Verantwortungsbereichen und angefertigte Tätigkeitsprotokolle förderten zu Tage, dass die Sekretärinnen in jedem Gebiet der Sachbearbeitung Aufgaben erledigen, sowie weiterhin Zuarbeiten im Sinne einer persönlichen Assistenz leisten. Warum dieses »Eingeflochtene« und »Durchmischte« – also positiv formuliert der Abwechslungsreichtum und negativ formuliert die unklare Aufgabendefinition – zum Charakter der Tätigkeit gehört, wird im Folgenden problematisiert. Viele Interviewte wiesen zudem im Interview auf die Unmöglichkeit einen normalen Tagesablauf zu beschreiben hin oder ergänzten die Beschreibung des letzten Arbeitstag in eigener Relevanzsetzung mit generellen Verantwortungsbereichen schon deshalb, weil kein Tag *pars pro toto* stehen kann:

Hochschulsekretärin Barbara Jelinek: »also erstmal muss ich sagen es gibt keinen typischen Arbeitstag in dem Sinne. Was ich an meinem Job besonders schätze ist, dass er so vielfältig ist.« (Sek24, Z. 141–142)

Nur der Tagesbeginn gestaltet sich dahingehend ähnlich, dass eine relevante Mehrheit angibt, morgens deutlich vor den jeweiligen Vorgesetzten im Büro zu sein, um die Posteingänge schon durchgeschaut, zu unterzeichnende Vorlagen schon vorbereitet und Arbeitszeit für Aufgaben zu haben, die keine Störung dulden.[62]

62 *Frau Lina Seibicke, Hochschulsekretärin:* »Also ich fange hier morgens so gegen halb acht an, dann geht's klassischerweise damit los: ich habe fünf Email-Postfächer mittlerweile […]. Meistens taucht mein Chef, mein einer Chef, dann auf und will direkt Infos und Vorschläge« (Sek30, Z. 30–33).

Folgerichtig wird nachstehend auch kein typischer Tagesablauf einer Sekretärin im öffentlichen Dienst geschildert, sondern das Aufgabenspektrum zusammenfassend dargelegt. Integral zum Aufgabenrepertoire gehören in je unterschiedlicher Gewichtung:

- Verwaltung der Korrespondenz und Kommunikation nach Innen und Außen
- organisatorische Vorbereitung und Durchführung von Personaleinstellungen sowie laufende Vertragsangelegenheiten
- terminliche Übersichten über den jeweiligen Zuständigkeitsbereich
- Verwaltung der Mittel (Material und Finanzen) der jeweiligen Arbeitseinheit: Beschaffungsvorgänge und buchhalterische Haushaltsüberwachung, Kassentätigkeiten und Rechnungsvorgänge
- Veranstaltungsorganisation

Exemplarisch sei dieses umfassende Aufgabenspektrum an einer von der Sekretärin selbst formulierten Zusammenfassung bebildert (Abb. 9), die sie eigens aus Tätigkeitsprotokollen herausgefiltert hat. Die Anregung dazu erhielt sie aus dem uni-internen Sekretariatsnetzwerk zu dem Zweck Belastungserscheinungen ursächlich bestimmen zu können. Sie selbst interessierte dabei aber besonders eine Bestätigung zu erhalten, dass ihr Eindruck nach 24 Jahren Sekretariatstätigkeit an der Uni richtig sei, dass viel hinzugekommen und so nirgendwo vermerkt ist.

Aufgabengebiete Sekretariat am Lehrstuhl

(Zusammenfassung aus Tätigkeitsprotokollen zwischen März 2018 – September 2018)

- Gesamte Verwaltung des Lehrstuhls. Ansprechpartnerin für die Koordination zwischen Professoren/innen, MitarbeiternInnen, Studierenden, Projektpartnern und Außenstehenden.
- Sichtung der Eingangspost, nach inhaltlicher und zeitlicher Priorität wird die Bearbeitung festgelegt. Terminkoordination und –überwachung, dazu gehört die Vergabe und Koordination von Prüfungsterminen sowie die Vergabe von Sprechstundenterminen, die Koordination von Lehrveranstaltungen, die Beachtung von Abgabefristen sowie die Organisation der Wiedervorlage. Veranlassung von Reparaturen, Schlüsselverwaltung, Beantragung von Telefonanschlüsse.
- Verwaltung von Studien- und Prüfungsleistungen in eCampus.
- Selbstständige Korrespondenz mit Studierenden sowie externen Ansprechpartnern.
- Wissenschaftliche Manuskripte formatieren und korrigieren und Seminarmaterialien erstellen.
- Ausfertigung von Dienstverträgen (Einstellungsanträge für wissenschaftliche MitarbeiterInnen, wissenschaftliche Hilfskräfte und Doktoranten, Abwicklung von Vertragsverlängerungen und Führen der Personalakten) sowie die Überwachung der Urlaubs- und Krankmeldungen.
- Verwaltung der zugewiesenen Mittel für das Haushaltsjahr, das umfasst mehrere Konten, und die Erstellung der Haushaltsübersicht.
- Bearbeitung von Beschaffungsvorgängen. Dazu gehört das Einholen und Vergleichen von Angeboten und das Aushandeln von Preisnachlässen, die Büromaterialverwaltung und –bestellung sowie die Bestellung von verschiedenen Forschungsmaterialien und Büchern.
- Verwaltung von Drittmitteln. Neben der Ausfertigung von Dienstverträgen gehört dazu vor allem die termingerechte Mittelanforderung und Überwachung der Zahlungseingänge, die Verwaltung der Drittmittel für das Haushaltsjahr mit Buchführungslisten, die unterschriftsreife Vorbereitung von Auszahlungs- und Annahmeanordnungen und die Erstellung von termingerechten Verwendungsnachweisen incl. deren Berechnung bzw. die Erstellung von abschließenden Verwendungsnachweisen und dem Anfertigen von Drittmittellisten.
- Organisation von Dienstreisen im In- und Ausland (Erstellung von Dienstreiseanträgen, Buchung von Flügen und Hotelzimmern) für den Lehrstuhlinhaber sowie den wiss. Mitarbeitern, abschließend dazu die Reisekostenabrechnung.
- Organisation von internen und externen Veranstaltungen am Lehrstuhl bzw. Institut. Dazu gehören div. wissenschaftliche Tagungen, die den Lehrstuhl betreffende Einführungsveranstaltung des für neue Studierende sowie die jährlich stattfindende Absolventenfeier (Buchung der jeweiligen Veranstaltungsräume, die Organisation des Catering-Services sowie die Konzeptionierung des Rahmenprogramms).
- Seit März 2017 für das Institut für Prüfungsassistenz für den Master .

Abbildung 9: Aufgabengebiete Hochschulsekretärin (Frau Felderich, Sek29)

Hieran zeigt sich auch die *Diversität und Ausweitung der zu erledigenden Aufgaben.* Die verlangte Flexibilität in den konkreten Arbeitsanforderungen wird ebenso wie die variierenden Tagesabläufe von den meisten Sekretärinnen als Abwechslungsreichtum geschätzt, wie in dem folgenden Zitat ersichtlich:

Anke Pietsch-Meier, Hochschulsekretärin: »hier in der Universität ist es so, dass die Arbeit natürlich auch ne gewisse Routine hat, aber eben trotzdem ganz viele Herausforderungen bestehen bleiben. Also sie wirkt nicht so eintönig, sondern es gibt immer wieder was Neues, was man lernen muss, was man ehm womit man umgehen muss, wo man sich einarbeiten muss. Das finde ich total spannend, das hat mich bisher auch hier gehalten.« (Sek18, Z. 165–170)

Unispezifisch sind insbesondere die Drittmittelverwaltung, die Lehrveranstaltungskoordination und das Einspeisen von Studienergebnissen als Aufgabenfelder hinzugekommen. Ersteres wird von zwei befragten Expertinnen (zentrale Gleichstellungsbeauftrage Exp7, Universität, und MTV Personalrätin Universität, Exp2) als wesentlich neues Aufgabenfeld aufgeführt, was auch in diesem Sample einen großen Stellenwert in den subjektiven Tätigkeitsbeschreibungen einnimmt. Mit dem Manövrieren und Planen von großen Geldsummen geht erstens viel *Verantwortung* einher und zweitens müssen neue Regularien angewandt werden, die *fachspezifisches Wissen* erfordern.

Dass auf Ebene der Dekanatssekretariate mittlerweile Finanz- und Personalverwaltungsaufgaben in hohem Umfang durch den »Ansatz des Dezentralisierens« anfallen, benennt die stellvertretende zentrale Gleichstellungsbeauftragte als Ursache für die massive Veränderung (Exp7, Z. 104ff). Im Fall der langjährig beschäftigten Dekanatssekretärin Inge Dittmaier (Sek27, vgl. 5.4.1), treten diese Zusammenhänge eindeutig zu Tage.

Aus der obigen Aufgabenbeschreibung (Abbildung 9) wird auch ersichtlich, dass es der Sekretärin obliegt die Regelkonformität aller Anträge des Personals ihrer Betreuungseinheit zu gewährleisten. Gerade bei Beschaffungsvorgängen und organisierenden Veranstaltungen – wie Kolloquien, Gastvorträge oder Workshops – betont nicht nur diese Sekretärin, dass sie sich zwar die Einwilligung ihrer/s Vorgesetzten einholen müsse, eine Entscheidung aber eigentlich durch ihre Arbeit schon nahegelegt sei. Ähnlich gelagert, verrät das Wörtchen »unterschriftsreif« (Abbildung 9) viel über die betriebliche Arbeitsteilung und stellt die für Sekretariatsarbeit typische Unterteilung in Kern- und Zuarbeit (1.6) in Frage und eröffnet neue Perspektiven auf die *Selbstständigkeit der Tätigkeit trotz formaler Weisungsgebundenheit*: Die von den Sekretärinnen angefertigten Vorlagen müssen nur noch schnell abgesegnet werden vom Prokura berechtigten Dienstvorgesetzten, der jedoch weder Arbeitszeit in die Erarbeitung gesteckt, noch die Einzelschritte und selbstständigen Erwägungen einer Prüfung unterzogen hat.

Ein anderes Beispiel aus einer Uniklinik sind »Vorarbeiten«, die auch inhaltlich das Aufgabengebiet der Vorgesetzten berühren. Durch eine fach-

spezifische Ausbildung sieht sich die Sekretärin dazu in der Lage. Dabei sticht die Akzeptanz dieser Arbeitsteilung ins Auge:

Selma Yildiz, Sekretärin Reha-Abteilung, Uniklinik: »Nein, also ich halte die Präsentation gar nicht. Ich gucke das ich aus den verschiedenen Bereichen den Input zu dem Verlauf [der Krankenbetreuung] bekomme, bastel dann die Grafiken und die Präsentation zusammen und die ganzen Texte. Geh das dann mit meinem Vorgesetzten durch. Wir setzen uns dann zusammen, schauen uns die Präsentation an, verbessern die. Er sagt mir dann vielleicht was vielleicht noch geändert werden muss. Und er selber hält die dann natürlich. Klar, damit habe ich nix zu tun.« (Sek16, Z. 234–239)

Die Sekretärinnen des Samples stehen meist täglich in Kontakt mit mehreren Personengruppen, denen sie Auskunft geben sollen (Abb. 9), etwa über den Verbleib des Chefs, über Regularien, Fristen und vieles mehr.

»Oh tut mir leid, ich habe gerade meine Zauberkugel nicht zur Hand, aber herausfinden kann ich's Ihnen natürlich« (Sek02, Z.493–494). Mit dieser Persiflage zitiert die interviewte Maria Greschowiak, Sekretärin im Prüfungswesen einer Hochschule, sich selbst und beschreibt, welche Haltung sie gegenüber Erwartungen der Studierenden einnimmt, jedwede Sachauskunft unmittelbar griffbereit zu haben. Sie charakterisiert damit prototypisch die Funktion der Sekretärin als *Anlaufstelle für Informationen* über den normierten betrieblichen Ablauf, für die Fachwissen in rechtlichen Spezialfeldern einerseits und Erfahrungswissen andererseits erforderlich ist. Ihre betriebliche Rolle ist die eines *Infopoints*: ihr Wissen besteht darin, die jeweiligen Untergliederungen der Organisation, die zuständigen Sachbearbeiter_innen und/oder die in fragekommenden Webseiten, Aktenordner und Paragraphen zu kennen. Die Sekretärin spezifiziert aber auch, dass niemand diese Informationsfülle auf Abruf hat, und es Arbeitszeit und Aufwand koste, die jeweilige Information zu beschaffen. Das würde von den auf ihre Arbeitskraft zugreifenden Personengruppen nicht berücksichtigt (Z. 493–502).

Viele der Sekretärinnen betonen, dass die Arbeit in der jeweiligen Arbeitseinheit *Einarbeitungszeit* koste, weil man die Verwaltungsstrukturen gerade eben für solche abverlangten Auskünfte gut kennen müsse:

Maria Greschowiak: »ich glaub hier in dem Job darf man nicht zu frisch sein. […] wenn man dann ganz neu an die Uni kommt, dann muss man erst mal die ganzen Verwaltungsstrukturen kennen und wissen was da überhaupt hier so läuft und gleichzeitig auch noch die ganzen Formalien, Studienordnung, Prüfungsordnung und und und. Ich denke und, je unsicherer die Menschen sind, umso eher halten sie sich ganz strikt

an Regeln, ja und können das gar nicht mehr irgendwie versuchen zu dehnen, wo es gerade geht.« (Sek02, Z. 198–205)

Derartige Beschreibungen verweisen auf die hohe Relevanz von *Erfahrungswissen* in der Sekretariatsarbeit. Im Wissen um die Regeln müssen die Sekretariate das bürokratische Prozedere einer Organisation so auszulegen wissen, dass ihre Funktionalität gewahrt wird. Dafür bedarf es also nicht nur einer Anwendung nach Gebrauchsanleitung, sondern auch der Fähigkeit zur selbstständigen Interpretation; und damit nicht zuletzt einer Verinnerlichung des organisational gesetzten Zwecks.

Besonders die Sekretärinnen in den jeweiligen Abteilungen und Fachbereichen haben eine Art »Pufferfunktion«, in der sie zwischen den oft miteinander konkurrierenden und sich blockierenden Bereichen von Verwaltung und Wissenschaftsbetrieb vermittelnd tätig werden und so über Wissen über das gesamte organisationale Gefüge verfügen müssen (vgl. Stahr 1989: 138).

Das Diktat als weisungsgebundene Schreibaufgabe stellt keine übliche Arbeitspraxis mehr dar und das Führen des beruflichen und privaten Terminkalenders des/r Vorgesetzen entfällt bei der großen Mehrheit. Eine Terminkoordination der Arbeitseinheit hinsichtlich der Urlaubszeiten und gemeinsamer Meetings wird hingegen oft ausgeübt. Die Verwaltung der postalischen Korrespondenz erscheint als ein Anachronismus, wenn man berücksichtigt, dass sie nicht entsprechend auf die E-Mail-Kommunikation übertragen wird – jene wird meist von Vorgesetzten selbst übernommen.

Nur zwei Ausnahmen im Sample bestätigen den Befund einer schleichenden Übertragung der Kommunikationstätigkeit von den Sekretariaten hin zu den Vorgesetzten bzw. Kolleg_innen der Arbeitseinheit vielmehr, als ihn zu entkräften. Denn sie verkörpern den alten Typus des *Vorzimmersekretariats* (s.o.), da sie entweder kurz vor der Rente stehend keine Bereitschaft besitzen sich an neue Kommunikationssysteme anzupassen (Jutta Manzek, Sek05)[63], oder weiterhin im Vorzimmer als *persönliche* Assistentin des Vorgesetzten fungieren (Gerlinde Ecker-Spahl, Sek03), der diese Dienstleistung mitunter auch für seine privaten Kommunikationen in Anspruch nimmt. Auch Empfang und Bewirtung von Besucher_innen (Klient_innen, Studierende, Kolleg_innen, Bürger_innen etc.) verliert im Sample massiv an Bedeutung. Nur noch in zwei Interviews wird explizit erwartet, dass die jewei-

63 Frau Manzek überträgt die gesamte Email-Kommunikation, die sie auf eigenen Wunsch für die Chefin erledigt, gar auf Papier und sortiert sie in unzähligen Aktenordnern anschließend zur der meist postalisch erfolgten analogen Kommunikation.

lige Sekretärin Besucher_innen in Empfang nimmt und in den entstehenden Wartezeiten betreut (Frau Ecker-Spahl, Sek03; Frau Beckmann, Sek07).

Dieser Wegfall von weniger qualifizierten Tätigkeiten wie Diktat und persönliche Korrespondenz bedeutet jedoch keineswegs weniger Aufwand. Denn auch wenn die Vorgesetzten nun Emailkommunikation und Kalenderführung selbst übernehmen, stellt diese Verschiebung meist eine Erschwernis dar, weil die zentrale Aufgabe der Koordination von gemeinsamen internen Terminen und nach außen zu kommunizierenden Terminen ohne die vollständigen Informationen aus den Emailabsprachen – zu denen sie keinen Zugang mehr haben – kaum zu bewerkstelligen ist.

Barbara Jelinek, Hochschulsekretärin: »ich hab ne Situation mit einem meiner Chefs, dass er kein Kommunikationstalent ist. Das heißt, ich werde über Sachen, die ich eigentlich wissen müsste, also Sachverhalte Termine und so weiter nicht informiert, was dazu führt dass ich in der Folge entweder Fehler ausbügeln muss oder mehr Zeitaufwand für diese Tätigkeit habe […]. Ganz häufig vor kommt es, dass sich Studierende an mich wenden, weil er nicht auf Emails reagiert. Da muss ich dann jedesmal wieder tätig werden, darauf könnte man verzichten.« (Sek24, Z. 305–312)

Anke Pietsch-Meier, Hochschulsekretärin: »dann finde ich das eigentlich eher schon wieder schwierig, wenn das dann alles autark passiert bei dem wissenschaftlichen Personal. Weil dann muss man immer hinterherrennen oder muss irgendwie ganz schön auf zack sein um mitzukriegen, wer jetzt grade wohin reist.« (Sek18, Z. 624–627)

Während Frau Jelinek die Problematik als Verfehlung ihres Vorgesetzten deutet, verortet Frau Pietsch die Arbeitserschwernisse in der Verantwortungsverschiebung. In jedem Fall bestätigen beide Fälle den *bleibenden betrieblichen Bedarf an einer Sekretärin, die als Koordinationsstelle fungiert und den Informationsfluss gewährleistet*, auch wenn jene Anforderungen nicht mehr im Rahmen persönlicher Assistenz ausgeübt wird.

Die Entwicklung in Richtung erweiterter Arbeitsanforderungen macht die konstante *Anwendung, Bedienung und Anpassung von internetbasierten Informationssystemen* notwendig. Damit werden Verschiebungen wie die im Falle der Emailkommunikation erst möglich. Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) wirkt hier also dialektisch als Notwendigkeit und Möglichkeit für nachhaltig veränderte Arbeitsanforderungen und -beziehungen.

Für die Verwaltungsarbeit einschneidende technische Neuerungen sind die zahlreichen Kommunikations- und Verwaltungsprogramme. Integrierten Systeme wie Campus Management, Enterprise Resource Planing (ERP), Bibliotheksmanagementsysteme, müssen die Sekretärinnen bedienen kön-

nen, auch wenn jene keineswegs flächendeckend implementiert und meist unzulänglich an den betrieblichen Bedarf angepasst sind. SAP wird als vielseitig genutzte Software im öffentlichen Dienst zum Dingsymbol für den holprigen Wandel. Gemeint sind aber auch andere Softwareanwendungen, wie sie etwa für das Erstellen von Homepages, das Layouten und Formatieren von Einladungen und Vorlagen zum Einsatz kommen müssen.

Martina Haser: »also es ist glaub ich bei allen Sekretärinnen so, dass trotz dieses SAP-System, dass jeder noch für sich ein eigenes Buchungssystem hier führt. Sei es in excel, […] es gibt auch sicherlich andere Programme, weiß ich nicht. Aber wir hatten ja so ne Weiterbildungsmaßnahme […], die war drei Tage konnte da jeder hin und sich das anhören und eigentlich alle, mit denen man in der Reihe vorher, in der Reihe hinter sich gesprochen hat, die sagten alle ja das ist, wir haben jeder noch für uns ein eigenes Buchführungssystem.« (Sek06, Z. 581–589)

Da durch die zunehmende Integration von Kommunikations- und Informationstechnologien Arbeitsschritte beschleunigt und langfristig Personalkosten eingespart werden sollen (vgl. 1.4), wird die im Zitat ersichtliche Aufgabe der Praktikabilisierung der eingesetzten EDV und IKT zusätzlich zum registrierten Arbeitsaufwand geleistet. Empirisch evident ist im Material, dass komplementär erforderliche, die Funktionalität der Software erst herstellende Arbeitsaufgaben entstehen. Damit steht das erforderliche Arbeitshandeln auch der Bedrohungsrhetorik eines möglichen Wegfalls der Arbeitsplätze durch Techniksubstitution (Priddat 2010) entgegen, die von einer Lehrstuhlsekretärin mit langjähriger Berufserfahrung zurückgewiesen wird:

Andrea Beckmann: Seh ich überhaupt nicht so. Die bedienen sich ja nicht von alleine also. Es ist zwar schon so, dass man für das Briefe schreiben jetzt keine Sekretärin mehr braucht, sondern dass das der Mitarbeiter ma' eben selber flott da in sein Verarbeitungssystem reinklimpert, aber dann kommt SAP und da braucht er uns ja doch immer wieder. Wir sind dann auch selber damit beschäftigt, Sachen die früher in der Verwaltung stattgefunden haben, dass wir machen, damit die nur noch nen Haken dran machen. (Sek07, Z. 11–24)

Hier deutet sich erstens an, dass die an Universitäten organisational gewünschte Verlagerung von Aufgaben auf wissenschaftliche Mitarbeiter_innen nicht immer glückt und zweitens drückt sich hierin eine Dezentralisierung des Verwaltungswesens im öffentlichen Dienst (vgl. 1.4.2) aus.

In Bezug auf Aufgabenspektrum und Arbeitsinhalt ist aber vielmehr relevant, dass die veränderte Informationstechnik zusätzlichen Qualifikationsanforderungen in der Sekretariatsarbeit Vorschub leistet. Statt realer Ein-

sparpotenziale zeigen die Interviews, dass die höhere Komplexität der Programme viel *Erfahrungswissen* und neue Kompetenzen abverlangt und dass eine permanente *Anpassung und Kompensation unzureichender Technik* an den betrieblichen Bedarf notwendig wird. »Medienbrüche« etwa zwischen Telefon, Email, auf PCs gespeicherten oder in Datennetzwerken eingepflegten Daten sind üblich und führen zu unregistrierter Mehrarbeit.

Dieser Befund entspricht der Analyse von Holtgrewe (1997: 249ff) über die Arbeit weiblicher Assistentinnen in Kleinstbetrieben, dass Sekretärinnen eine eigensinnige Technikimplementation und -adaptation an die betriebliche Umwelt herstellen. Abstrakt verweist der Befund außerdem auf die Grenzen der Ersetzbarkeit menschlicher Arbeitskraft durch Technisierung. Sekretariatsarbeit bleibt nämlich auf menschliche Leistung in der Implementation und Bedienung angewiesen, solange nicht massiv die Passförmigkeit der Managementsysteme ausgebaut und alles Personal umfassend darin geschult wird. Das entspricht dem von Berger und Offe (2018: 236) herausgearbeiteten Rationalisierungsdilemma bei Gewährleistungsarbeiten: auch wenn diese Anpassungsleistungen organisational erfasst werden, muss eine gewisse Überkapazität praktisch bereitgehalten werden, um eine Funktionalität aufrechtzuerhalten. Ob die ökonomiegetriebene Digitalisierung im öffentlichen Dienst dies berücksichtigt, ist nicht festzustellen; wohl aber dass diese Bereitstellung von den Sekretärinnen selbst geleistet wird.

Es lässt sich im Hinblick auf die Arbeitspraxis also eine relevante *Ausweitung des Aufgabenspektrums* festhalten, welche nun auch Tätigkeiten umfassen, die selbstständige Recherche und Planung notwendig machen, sowie der Anwendung von umfangreichen Rechtskenntnissen und anderem Fachwissen wie der Buchführung und erweiterten PC-Kenntnissen bedürfen. In der Sekretariatsarbeit vollzieht sich ein *Zuwachs der Komplexität und Bandbreite qualifizierter Arbeitsaufgaben*, während unmittelbar der persönlichen Assistenz zuzurechnende Tätigkeiten rückläufig sind.
Das wesentliche Arbeitsergebnis ist als *verzögerungsfreier Betriebsablauf* zu kennzeichnen. Damit geht einher, dass die konkreten Leistungsaufwendungen hinter diesem Ziel zurücktreten: Je effektiver die Gewährleistungsarbeit verrichtet wird, desto unsichtbarer bleibt die dafür verausgabte Arbeit.

Katharina Kowalski: »also da wie wie man zum zum Ergebnis kommt, ich denke das wird relativ selten gesehen. Ja, das ist, das muss funktionieren, das ist der Job und eigentlich tendenziell fällt natürlich eher auf, wenn man irgendwas falsch macht oder wenn halt irgendwas nicht funktioniert, ne ((lacht)). Is ja so.« (Sek01, Z.134–136)

4.1.2 Bereichssekretariate: Von loyaler Vorzimmerdame zur sachkundigen Bürokraft

Maria Greschowiak, Hochschulsekretärin: »es gibt aber genügend Professoren und dann gibt es halt eben Sekretariate, die dann drei bis vier Professoren auf einmal betreuen, was dann auch bedeutet, dass die nicht als Vorzimmer sitzen, sondern die sind dann losgelöst davon. Die sitzen wo ganz woanders. Also in der gleichen Etage vielleicht oder sowas alles und sind halt eben in ihrem Arbeiten auch viel selbstständiger, weil die wissen ja dann äh also sie versorgen, machen so eine Art Grundversorgung für alle, ne? Und das is halt eben anderes Arbeiten auch schon.« (Sek02, Z.7–13)

Wie Maria Greschowiak beschreibt, etablieren sich im Rahmen von Ökonomisierungsprozessen *Bereichssekretariate* (oder auch sogenannte *pooled secretariats)* mit mehreren Vorgesetzten als neue Form der Arbeitsorganisation. In *pooled secretariats* wird denen zugearbeitet, die ohne persönliche Sekretärin auskommen müssen. Eine maximale Auslastung der Anwesenheitszeiten wird dadurch gewährt, dass jeweils anfallende Arbeiten wechselnd übernommen werden. Das Bereichssekretariat bedeutet hingegen die Zuordnung einer Sekretärin zu gleich mehreren Vorgesetzten, die anteilig auf ihre Arbeitskraft zugreifen dürfen. In beiden Fällen geht damit meist auch eine räumliche Trennung von Sekretariat und Büro des Vorgesetzten einher und – auch zuweilen begrifflich manifestiert –*Bürokräfte* oder *Assistentinnen* teilen sich nun einen Sekretariatsraum oder sitzen in eigenen Büros.

Im Sample dominieren zwar Bereichssekretariate – daraus kann aufgrund der geringen Fallgröße jedoch keine Aussage zu den Anteilen dieser neuen Formen der Arbeitsorganisation im öffentlichen Dienst getroffen werden. Aus dem ihr innewohnenden Rationalisierungspotential lässt sich aber immerhin die Funktionalität dieser Umstrukturierung für die Organisation ableiten. Denn im Resultat handelt es sich um einen indirekten *Personalabbau*, der die diesbezügliche Ökonomisierungsdevise des öffentlichen Dienstes umsetzen dürfte (Banscherus u.a. 2009: 27). An Universitäten etwa ergeben sich Mehrbelastungen nicht nur aus der Zunahme an Studierenden, sondern auch aus der Zunahme an zu betreuenden Professor_innen und wissenschaftlichen Mitarbeiter_innen, ohne eine Anhebung der Stellenkontingente in den Sekretariaten. Bereichssekretariate stellen dafür die geeignete Organisationsform dar, in der in der gleichen Zeit zwei oder mehrere Vorgesetzte »bedient« werden müssen. Formal wird dafür das professorale Zeitkontingent als Zugriffsrecht auf Sekretariatstätigkeit herabgesenkt.

Langjährige Beschäftigte erzählen von der Zunahme der Zuordnung von mehreren Chefs im Zuge ihrer Erwerbsverlaufs und bestätigen damit also für ihre Fälle die *Veränderung* der Arbeitsorganisation. *Pooled secretariats* finden sich hingegen kaum, auch in Vernetzungstreffen wird die geringe Verbreitung bestätigt und vermutet, dass es sich um ein aus dem New Public Management-Vokabular entlehntes Drohszenario handelt, welches durch die Personalabteilung ventiliert wird (Exp2). Die geringe Durchsetzung dieser Form der Sekretariatsorganisation könnte in der Problematik bestehen, dass damit eine umfassende Entpersonalisierung der Arbeitsbeziehung einhergeht, die der Notwendigkeit, die betrieblichen Abläufe der jeweiligen Arbeitseinheit zu kennen, und Kernfunktionen wie Koordination, Informationsverwaltung und auch Assistenzdienstleistungen zu erbringen, entgegen steht. Die Grenzen zu Sachbearbeiterinnen in Großraumbüros sind fließend und es steht zur Frage, ob die Büroarbeiten in *pooled secretariats* überhaupt noch als Sekretariatsarbeit zu klassifizieren sind.

Auch Bereichssekretariate erlauben es den beschäftigten Sekretärinnen schlechter die Funktion der Gatekeeperin für die Vorgesetzten auszufüllen. Interessant ist dabei, dass dieser Bedarf weiterhin besteht und von der zitierten Hochschulsekretärin als legitim anerkannt wird:

Andrea Beckmann: »Nee, also ungestört ist das nicht, zumal die Leute, die die Büros neben mir haben, es vorgezogen haben ihre Türen zum Flur häufig abzuschließen und dass das Publikum dann zu mir durch soll. […] fand ich auch nicht toll, hab ich mich aber auch mit abgefunden. Nur gucken, ja, aber das ist auch irgendwie ja natürlich, dass soll die Leute auch nen bisschen auf Distanz halten, soll ich mich mit denen beschäftigten klar.« (Sek07, Z. 219–227)

So stellt der Personenkreis, dem Frau Beckmann zuarbeitet, das Sekretariat wieder als *gate* her. Die Konsequenz für die Arbeitsqualität in Bereichssekretariaten ist meist, dass die Sekretärinnen weniger Einblicke in das Arbeitshandeln der Vorgesetzten erhalten, und dennoch über Informationen verfügen sollen, um Besuchern Zugang zu verschaffen oder zu verwehren.

Einige Sekretärinnen arbeiten im engen Sinne nicht in einem Bereichssekretariat, sondern verfügen über zwei halbe Stellen. Diese Organisationsform erweist sich in den beobachteten Vernetzungstreffen als eine häufig anzutreffende Betreuungskonstellation und zieht einigen Unmut auf sich. Bei dieser Konstruktion handelt es sich zwar um eine mit Bereichssekretariaten unvergleichbare Stellensituation, hinsichtlich des für die Arbeitspraxis relevanten Arbeitsverhältnisses und der Aufgabenlast in der Betreuung von mehreren Vorgesetzten, sind die Ähnlichkeiten aber gegeben.

Maria Greschowiak: »wenn man nur einen Chef hat, läuft das ja so das er halt eben ne Anweisung gibt oder sagt ›ich möchte da gerne, dass das so und so gemacht wird‹ oder ›ich will heute das mein Skript oder sonst was bearbeitet wird‹ oder ›ich brauch ne Klausur, die soll ausgearbeitet werden‹ und sowas alles. Und jetzt ist es ja so, dass eigentlich mehr, mehr organisatorisch verwaltet wird, weil es sind zu viele. Man kann das gar nicht mehr für den einzelnen so machen. Und dann werden zum Beispiel, ja, also so es werden mehr Entscheidungen getroffen […], der eine kommt vorbei und sagt ›können sie mal gucken dann machen, ich brauche halt n paar Informationen zu ner Tagung, wie mach ich das denn?‹ oder so. Man ist dann mehr so die Mittelskraft, die sagt: ja so und so können sie es machen, so läuft das, das kann ich für Sie tun, das andere müssten Sie selber machen.« (Sek02, Z. 18–28)

Diese Interviewpassage ist insofern informativ, als hierin Frau Greschowiak die Auswirkungen auf die Arbeitsanforderungen beschreibt. Bereichssekretariate verunmöglichen hiernach die vormals geleistete Erledigung und Ausführung von Arbeitsaufträgen des Vorgesetzten selbst, und werden stattdessen stärker zu *Koordinations- und Informationsstellen.* Die Sekretärin übernimmt nur noch einen Teil der Verwaltungsgänge selbst und überweist einen anderen wieder an die Vorgesetzten zurück. Das bringt eine *autonomere Arbeitsweise* der Sekretärinnen hervor, die weniger durch Weisung geprägt ist und die hierarchische Arbeitsbeziehung lockert.

Außerdem verweisen die Fälle der Bereichssekretärinnen auf die Tatsache, dass die unmittelbare *Kontrolle der Arbeitsvorgänge* durch den Vorgesetzten in den Bereichssekretariaten erschwert ist. Bedingt ist dies erstens durch die räumliche Trennung, welche eine Überwachung verhindert.[64] Zweitens erodieren Kontrollfunktionen der Vorgesetzten durch die ungeklärte Weisungssituation. So nutzt eine Empfangssekretärin in einem Universitätsklinikum mit zwei Vorgesetzten diese Uneindeutigkeit im Falle ihrer Urlaubsanträge geschickt und lässt sich diese von demjenigen bestätigen, bei dem sie sich größere Chancen für die Bewilligung ausrechnet (Sek16, Selma Yildiz).

Man könnte annehmen, dass mit der Verschiebung administrativer Aufgaben hin zu höhergestelltem Personal der Aufwand durch die Mehrfachbetreuung ausgeglichen würde. In den Interviews zeigt sich aber vielmehr eine *zunehmende Arbeitsverdichtung und Auslastung* in den Sekretariaten.

64 *Kontrastfall Jutta Manzek, Sekretärin bei einer Gewerkschaft, Vorzimmercharakter.* »Chefin hat zwar noch ne eigene Tür, ich hab eine Durchgangstür. Ich sag mal wie nen Jugendzentrum hier, alle rennen hier rein und alle rennen hier raus und essen meine Süßigkeiten auf, die ich immer da hinlege ((lacht))« (Sek05, Z. 174–177).

Beispielsweise arbeitet Sabine Gunzelmann (Sek20) mit je einer halben Stelle in zwei Fakultäten für je einen männlichen Vorgesetzten und beschreibt diese Situation als äußerst belastend. In den Beschreibungen zu ihrer Arbeitspraxis zeigt sich, dass die formale Regelung morgens für den einen, nachmittags für den anderen zuständig zu sein, in der Praxis nicht umgesetzt wird. Dringliche Emailanfragen und Terminkoordination würden eigentlich eine Dauerbetreuung erfordern, und werden auch außerhalb der vorgesehenen Zeit verlangt. Die Sekretärin erfüllt diese Erwartung weitestgehend, weil sie den Bedarf als legitim akzeptiert. In der Logik heißt das folglich, dass ein bestehender betrieblicher Bedarf nach Sekretariatsdienstleistungen zwar formal gekürzt wurde, realiter aber weiterbesteht und partiell von Sekretärinnen aufgefangen wird.

Soweit in den Interviews thematisiert, ergibt sich das Bild von heterogenen Regelungen zwischen starren Zeitkontingenten und informellen Absprachen in Bereichssekretariaten und halbe-Stellen-Konstruktionen. In den meisten Fällen tritt jedoch ungeachtet der konkreten Regelung wie auch bei Frau Gunzelmann eine notwendige *Koordinationsleistung* zu Tage.

Emblematisch steht dafür die Aussage von Angelika Klugmann »zwischen meinen zwei Chefs muss ich manövrieren« (Sek31, Z. 567). In diesem Fall wirkt aus Augen der Sekretärin verschärfend, dass die Vorgesetzten unterschiedliche Arbeitsstile und Agenden haben, und sich nicht »ganz grün« sind. Die konkreten Manöver bestehen darin, geleistete Extraaufgaben maßvoll zu verteilen, sich den Nachfragen über die andere Arbeitseinheit zu entziehen und die Terminpflege besonders sorgsam zu handhaben. Auch diese Anstrengungen werden hernach als *Koordinationsleistung* klassifiziert.

Diese Entwicklung ist auch in Bezug auf die *Arbeitsbeziehungen*, die für die Bestimmung von Sekretariatsarbeit als persönliche Assistenz (vgl. 1.6) prägend ist, zu erörtern. Denn inwiefern persönliche Loyalität und Assistenz als Kernkompetenzen dadurch entfallen oder fortbestehen, ist entscheidend für den die betriebliche Rolle und die daraus erwachsenden Leistungen.

Diesbezüglich geben die Interviewpassagen einen kontraintuitiven Einblick: Zwar sind durch Bereichssekretariate wesentliche Momente der Bindung der Sekretärinnen an ihre Vorgesetzten entkräftet, da das Arbeitshandeln weniger aufeinander bezogen ist und die Einblicke ins Privatleben abnehmen. Allerdings wird ersichtlich, dass sowohl Angelika Klugmann, als auch Frau Gunzelmann in eigenen Relevanzsetzungen das gute Verhältnis zu ihren Vorgesetzten unterstreichen. Die dyadische Arbeitsbeziehung lebt

in den Köpfen fort. Extrafunktionale – auch private – Aufgaben werden weiter übernommen und Anerkennungswünsche bleiben bestehen.

In Bezug auf Hochschulsekretärinnen diagnostiziert Blättel-Mink (2014) allerdings eine Erosion der Anerkennung als Resultat der veränderten Arbeitsbedingungen, was ein Auseinanderdriften von bleibendem Anerkennungswunsch durch die Vorgesetzten und ihrer Zuteilung zur Folge hätte.

Zusammenfassend lässt sich folgendes Muster zeichnen: Sekretärinnen wird in Bereichssekretariaten durch Zugriff mehrerer Vorgesetzter auf ihre Arbeitskraft und konsekutiv notwendiger *Koordinationsleistungen* einerseits mehr abverlangt, und andererseits bricht die enge hierarchische Arbeitsbeziehung mit dem Vorgesetzten mit ihren Kontrollfunktionen auf und die Aufgaben werden autonomer erledigt. So entsteht Raum für kontingente Weisungssituationen. In der Konsequenz ergeben sich *neue Handlungsspielräume*, denen als Kehrseite neue Belastungen gegenüberstehen.

Zudem findet ein *engerer Austausch innerhalb der Statusgruppe* in den gemeinsamen Sekretariatsräumen statt, welcher sich subjektiv in der Betonung der Zugehörigkeit zu eben dieser Beschäftigtengruppe zeigt, sie aber nicht von einer Schwächung der Identifizierung mit der jeweiligen Organisationseinheit, Arbeitsgruppe oder Professur begleitet ist.

4.1.3 Extrareguläre Gewährleistungsarbeiten: Kaffeekochen? Nur mit Dankeschön!

Bislang wurden diejenigen Tätigkeiten in den Blick genommen, die zum regulären[65] Aufgabenspektrum gehören; also solche, die die Sekretärinnen als ihrem eigentlichen Verantwortungsbereich zugehörig klassifizieren. Berücksichtigt man jedoch die Antworten auf unter anderem folgende Leitfadenfragen, ergibt sich ein etwas abweichendes Bild von der Arbeitspraxis:

- Gibt es Aufgaben, die Sie erfüllen, von denen Sie glauben, dass sie gar nicht dafür zuständig sind?
- Machen Sie auch manchmal Dinge über das Soll hinaus?

65 Die Abgrenzung regulär-extraregulär wird verwendet, weil sich organisationale Normerwartungen entwickelt haben, die sich in den Äußerungen der Sekretärinnen spiegeln.

Fast ausnahmslos alle Sekretärinnen des Samples leisten – selbstredend in unterschiedlichem Maße – Tätigkeiten außer der Reihe, die *unterhalb ihres Qualifizierungsniveaus* liegen und weder von den Vorgesetzten offen und regulär als Erwartungen formuliert werden noch in den Arbeitsplatzbeschreibungen auftauchen. Die durch Kodierung aus dem Material gewonnene Kategorie »untere Extraregularität« umfasst etwa Bewirtung, persönliche Dienstleistungen wie Botengänge, und Beschaffungen privater Natur (auch ganz stereotyp sind etwa der Blumenstrauß für die Ehefrau oder die Kondolenzkarte für einen Bekannten vertreten), kleinere Hausmeistertätigkeiten oder Reinigungsarbeiten, was das folgende prototypische Beispiel einer Lehrstuhlsekretärin (Sek07, Z. 166–196) als Antwort auf die Frage nach Aufgabenbereichen und tatsächlicher Arbeitspraxis verdeutlicht:

Andrea Beckmann: »auch so ne Abteilung Hausmeisterarbeiten ich betrachte es als Dienstspaziergang. Ja die Chefs haben natürlich auch hin und wieder private Dinge, wo sie's schön finden, wenn ich mich das ich mich darum kümmere.

I: zum Beispiel?

Andrea Beckmann: joa wenn die Bekannte vom Chef zum Beispiel weitere Interviews machen möchte.

I: ja klar ((lacht)).

Andrea Beckmann: dann fragt nicht der Chef die Kolleginnen sondern gibt das der Sekretärin: ›frag doch mal bitte die Kolleginnen‹. Hätte ja auch selber schreiben können: ›liebe Mitarbeiterinnen meine Bekannte‹. Ich hab aber auch schon mal Karten für ein Pferderennen bestellt und so weiter und so weiter.

I: und sagst du da auch schon mal, nee das geht mir zu weit dafür bin ich nicht zuständig?

Andrea Beckmann: ja, ich sag auch schon ma ehm diese privaten Dinge sind außerordentlich im Rahmen. das ist nur hin und wieder mal und eh wir haben ein gutes Verhältnis und das ist total ok für mich. Wenn ich das nicht wollte, würd ich das sagen. Auch wenn es im dienstlichen Dinge gibt, ob ich nicht mal dies und das machen könnte, dann gibt es immer wieder den Punkt, wo ich sage: nein, das müsste der Vorgesetze bitte lieber selber machen, weil ich genau wüsste, dass es da Rückfragen gäbe, die ich nicht beantworten könnte und das wäre nur Sekretärinnen ping pong, wenn ich wie son Papagei vom einen zum anderen liefe. […]

I: mhm. Und bei diesen Hausmeistertätigkeiten steht sicherlich auch nicht im Vertrag das du dafür [zuständig bist]

Andrea Beckmann: [nö]

I: Ist aber ok oder du sagst auch manchmal das

Andrea Beckmann: manchmal nervt es mich natürlich, das ist total klar. Auf der anderen Seite hab ich die Einstellung, ich will ja auch, dass es hier in Ordnung ist. Ich will an nem Arbeitsplatz sein, wo nicht alles runterkommt ich das die Türen abgeschlossen sind abends deswegen probier ich se halte abends aus bevor ich nach Hause gehe. Macht ne andere Kollegin aber auch. Ja und stückweit hab ich mich dann halt damit abgefunden, dass ich halt gefragt werde, wenn das Licht halt nicht an oder aus geht.«

Die Lehrstuhlsekretärin arbeitet seit 15 Jahren in demselben Fachbereich für derzeit drei Vorgesetzte und erfüllt zahlreiche Hausmeistertätigkeiten wie Glühbirnen wechseln, bringt die Weihnachtsdekoration an und leert schonmal die Papierkörbe im Eingangsbereich. Sie ist zwar mitunter genervt von dieser Art Aufgaben, formuliert eigens den Gegenhorizont, wie es eigentlich laufen sollte, und beweist durch sarkastische Kommentare (»ich betrachte es als Dienstspaziergang«) und die Härte und Eindeutigkeit der kurzen Coda (»Nö« [mit verschränkten Armen]) einen Orientierungsrahmen hinsichtlich der Irregularität dieser Arbeitsleistungen in ihrem Bereich. Es besteht aber ein Widerspruch zur tatsächlichen ständigen Übernahme ebenjener Aufgaben, die praktisch nur abgewehrt werden, wenn sie nicht der angenommenen organisationalen Rationalität entsprechen.

Nimmt man die Interaktionskontrolle ernst, ergibt sich das Bild einer Beschäftigten, die in der Auseinandersetzung mit der Interviewerin ihr Selbstbild einer Sekretärin wahren will, die Einspruch erhebt, wenn ungerechtfertigte Erwartungen an sie gestellt werden, tatsächlich aber die Übernahme von Aufgaben unterer Extraregularität rechtfertigt: Weil die Arbeit willentlich ausgeführt wird, weil sie das Maß nicht sprengen, weil ein gutes Verhältnis vorliegt, weil ihre Umgebung ordentlich sein soll, weil Kolleginnen auch so handeln und schlussendlich, weil sie sich damit abgefunden hat.

Der materielle Grund für diese subjektiven Widersprüche liegt daher auch in der Funktion der Sekretariatsarbeit: Die Übernahme nicht fachgerechter Aufgaben ist von der Erfahrung genährt, letztinstanzlich einen »reibungslosen« Betriebsablauf zu garantieren.

In einer Vielzahl von Interviewstellen, kommen mehrere Sekretärinnen auf das *Kaffeekochen* zu sprechen – als Beispiel für Tätigkeiten, die sie über das Soll erfüllen oder die sie als Anforderung zurückweisen.

Gerlinde Ecker-Spahl, Sekretärin in der Personabteilung einer Stadtverwaltung: »ich mein als Sekretärin ist man ja nicht zum Kaffeekochen da ... also die können einem zwar drum bitten, es ist auch schon mal hier so gewesen, wenn Gespräche am späten

Nachmittag stattgefunden haben und die Tagesfrau war nicht mehr da, dass dann ganz lieb gefragt wurde, ehm könnten sie noch nen Tee kochen. Äh selbstverständlich kann ich das, also die Möglichkeit ist gegeben, wir bekommen den Tee auch von der […] Tagesfrau, wenn mal was sein muss ich hab auch nen Wasserkocher und ne Teekanne. Also das, da brech ich mir keinen Zacken aus der Krone ... also ... es es geht natürlich, aber es ist so, es wird zumindest gefragt. Können sie das machen? Ja, kann ich machen. Wenn ich sagen würde, nein kann ich nich machen, okay dann ist das auch in Ordnung aber ... fänd ich persönlich nicht so toll.« (Sek03, Z. 590–601)

Ob es sich bei jeder Erwähnung tatsächlich immer um die konkrete Tätigkeit des Kaffee- bzw. Teekochens handelt, kann im Einzelnen nicht rekonstruiert werden. Das vielerorts gleichförmig und homolog eingebrachte Beispiel ist jedoch Anhaltspunkt für die Vermutung, dass sich unsachgemäße Anforderungen an Sekretärinnen, mit denen alle mehr oder weniger konfrontiert sind, schon zu jener Allegorie als negativen Gegenhorizont einer gerechtfertigten Arbeitsanforderung verdichtet haben.

Diese geläufige Anforderungsfamilie unterer Extraregularitäten verlangt daher eine Positionierung. Meist besteht diese nicht in einem tatsächlichen Zurückweisen der Aufgaben, sondern wird mit vielfältigen Rechtfertigungsstrategien beantwortet (»wenn er Danke sagt« oder »nur ausnahmsweise«) – im als *Bild der kaffeekochenden Sekretärin* (vgl. Truss u.a. 1995: 1339ff) ausgedrückten Bewusstsein darum, dass diese Tätigkeiten nicht der eigentlichen Kernkompetenz als Sekretärin entsprechen. Jutta Manzek im Sekretariat einer Gewerkschaftsfunktionärin dazu:

»ja klar, gehört auch dazu ne. Kaffeekochen wie ne Sekretärin halt, und so ein Scheiß und Wegräumen und Aufräumen und Teilnehmerliste hinlegen und was so ist. Jaja das ist so. Ich arbeite gerne hier und ich mache das ja auch alles, so kein Thema, aber ist schon, der Aufwand ist schon sehr hoch.« (Sek05, Z. 64–67)

Ohnehin sind all die Aufgaben zu erledigen, die für die (Wieder-)Herstellung der betrieblichen Normalität von Nöten sind. Das umfasst auch, die sozialen betrieblichen Beziehungen durch Interaktion und Kommunikation aufrechtzuerhalten. Einige stellen mitunter Süßigkeiten bereit oder beschreiben selbst, ein offenes Ohr für die Probleme der Mitarbeiter_innen zu haben. Wieviel solcher extraregulärer Aufgaben anteilsmäßig tatsächlich verrichtet werden, ist nicht zu ermitteln (auch weil es meist nicht einmal in den eigens angefertigten Tätigkeitsprotokollen erwähnt wird). Das Ausmaß dieses Arbeitshandelns scheint aber nicht nur abhängig von den Anforderungen und Erwartungen der jeweiligen Vorgesetzten zu sein, sondern auch von der jeweiligen Bereitschaft der Sekretärinnen auf jene einzugehen. Stellenweise ha-

ben Sekretärinnen mit ihren subjektiven Ansprüchen an den Arbeitsplatz (»Ich will an nem Arbeitsplatz sein, wo nicht alles runterkommt«, Sek07, Z. 190) oder Rationalitätserwägungen akzeptierte Handgriffe dieser Art einem Erwartungswandel Vorschub geleistet und eine Arbeitspraxis mitetabliert, die Tätigkeiten unterhalb ihres Qualifikationsniveaus einschließt.

4.1.4 Professionalisierendes Arbeitshandeln: Die *aktive* Rolle der Sekretärinnen bei der Rationalisierung der Tätigkeit

Die beschriebenen Wandlungstendenzen in der Sekretariatsarbeit wurden bislang vornehmlich als Produkt von Rationalisierungen mit dem Resultat einer Steigerung der Leistungsanforderung mittels Arbeitsverdichtung und erhöhter Qualifikationserfordernisse diskutiert.

Doch schon die Arbeitsverdichtung durch mehr oder weniger *freiwillig übernommene unqualifizierte extrareguläre Tätigkeiten* erfolgt auch aus einer subjektiven Disposition der Forschungsteilnehmerinnen selbst (vgl. 4.1.3). Dieser Aspekt hat weitere Facetten, die Aufmerksamkeit verdienen, da die subjektiven Dispositionen der Befragten die Tätigkeit im Sinne einer »Professionalisierung von unten« verändern.

Die folgenden Interviewpassagen veranschaulichen nämlich, dass Sekretärinnen aus eigenem Antrieb Rationalisierungen Vorschub leisten – etwa im Bereich der Digitalisierung und in der Übernahme extraregulärer Aufgaben *über* den Qualifikationserfordernissen ans Sekretariat.

Selma Yildiz: »ich habe vor zwei Jahren auch noch, also als ich jetzt hier war, an der IHK eine Fortbildung gemacht zur Office-Management-Assistentin und hab da auch noch mal so ganz viele Sachen dazugelernt und hab da sogar ne Projektarbeit-über diese wieder Vorlagen, die ich digitalisiert habe geschrieben und das ist auch hier sehr gut angekommen und so arbeiten wir jetzt auch inzwischen, weil vorher war das hier so ganz, ganz viel Papierkrams und das wurde immer in Listen geführt und diese Listen wurden dann wieder ausgedruckt und vorgelegt und da hab ich mir nur noch gedacht ›meine Güte, das kann nicht sein so viel Papier zu verschwenden und dieses ganze Umständliche‹ und ich arbeite wahnsinnig gern am Computer. Also hab ich da über excel dann so ne wieder Vorlagenliste erstellt, die ich dann wiederum mit ganz vielen so mit Hyperlinks und Verknüpfungen und und und. Inzwischen ist das so gewachsen, dass es jetzt also zig Listen ineinander verknüpft […] das kommt sehr gut an.« (Sek16, Z. 252–263)

Die zitierte Sekretärin arbeitet seit 14 Jahren für den Personalabteilungsleiter einer Uniklinik und betont an mehreren Stellen ihre Vorliebe für die Arbeit am Computer. Sie beschreibt, wie sie auf eigene Initiative eine Weiterbildung für EDV-Kenntnisse besucht hat, deren Lernerfolge sie in ihrem Bereich eigensinnig anwendet und damit einen Digitalisierungsschub in Gang setzt, der die Arbeit mit analogen Vorlagen durch digitale integrierte Vorlagensysteme ersetzt. In der sprachlichen Feinanalyse zeigt sich die stete Betonung ihres besonders eifrigen Engagements, das zu diesen – vom Vorgesetzten anerkannten – Resultaten geführt hat: Die (hier kursiv unterlegten) Ergänzungen »*auch noch* eine Fortbildung gemacht« und »*sogar* eine Projektarbeit geschrieben« verweisen auf ihre freiwillige Zusatzleistung, die oberhalb ihrer Normvorstellung von an sie herangetragenen Erwartungen liegt. Das Motiv für ihr engagiertes Arbeitshandeln liegt in der Anerkennung, die ihr dafür zuteil wird, wie die Doppelung der Konstruktion »gut ankommen« nahelegt und wie es in der fallimmanenten Sequenzierung an weiteren Interviewpassagen als Motiv hervorsticht. Auf die von ihr formulierten Rationalitätskriterien einer Vermeidung von Papierverschwendung und einer effizienteren Arbeitsorganisation richtet sich ihr Arbeitshandeln.

Das nächste Zitat einer Lehrstuhlsekretärin im Fachbereich Architektur veranschaulicht weitere Motive der Sekretärinnen zur Professionalisierung:

> *Linda Maria Gonzalez*: »Unterforderung auf keinen Fall. Man muss gucken, also ich hab das im Laufe der Jahre so gemacht, dass ich mir auch teilweise was rangezogen habe, weil ich eben was Qualifiziertes machen wollte […] auch Sachen, die ein bisschen anspruchsvoller waren. Und mein vorheriger Chef hat mich dann auch teilweise schonmal in seine Arbeit mit einbezogen, wenn er Gutachten gemacht hat […], dann haben wir solche Dinge gemeinsam gemacht. Und das war auch wieder ganz schön, ne Herausforderung, auch mal wieder was ganz anderes.« (Sek09, Z. 215–226)

Auch wenn sie den von der Interviewerin eingebrachten Begriff der Unterforderung zurückweist, zieht sich eine ablehnende Haltung gegenüber reiner Verwaltungstätigkeit durch das gesamte Interview. Unter anderem äußerst sie sich geringschätzig gegenüber Kolleginnen »die nur Telefon und so« machen. Unterfordernd findet sie die Tätigkeit also nur deshalb nicht, weil sie selbst dafür gesorgt hat, dass sie in Aufgaben eingebunden wird, die eigentlich höhere Qualifikationen erfordern. Auch die Formulierung »Man muss gucken« verdeutlicht mittels der Verwendung der neutralen dritten Person, dass sie ihr wirkmächtiges eigenes Arbeitshandeln zu einem allgemeingülti-

gen Prinzip des Umgangs mit der Sekretariatsarbeit erklärt, die sie als wenig anspruchsvoll und unqualifiziert etikettiert.

Nicht nur Abwechslung und Herausforderung sind die handlungsleitenden Motive, sondern auch die Passförmigkeit der jetzigen Tätigkeit mit ihrer vorigen Tätigkeit als technische Zeichnerin, die sie wegen einer erziehungsbedingten Erwerbsunterbrechung nicht wiederaufnehmen konnte. Schon in der Präferenz für die Stelle am Fachbereich Architektur zeigt sich, dass sie ihr diesbezügliches fachliches Interesse anwenden will.

Beide Motive – mangelnde Erfüllung in der Verwaltungstätigkeit selbst und oft in der Folge *Langeweile und Unterforderung*[66] und *Verwirklichung eines Fachinteresses* am Themengebiet der Arbeitseinheit, die zur Professionalisierung beitragen, sind im Sample häufig vertreten. Darüber hinaus geben die Interviewten den Beweggrund an, im Kollegium über die Arbeitsinhalte wie Projektideen mitreden zu wollen. Eine Affinität zu dem Fachbereich mit inhaltlicher Nähe zu dem eigenen Studium oder der Ausbildung drängt sich als Eindruck aus dem Sample auf.

Barbara Jelinek, Hochschulsekretärin: »also für mich ist der Job einfach perfekt, weil er das verbindet, was ich gerne mache mit dem, was ich gut kann. Das hängt so für mich son bisschen zusammen und es macht mir einfach einfach Freude in dem Job zu arbeiten, obwohl ich möglicherweise durch mein Studium und so weiter auch durchaus die Möglichkeit gehabt hätte andere Jobs zu machen ehm möglicherweise auch in Bereichen, die besser bezahlt sind als Sekretariatsarbeit. Auf der anderen Seite bin ich hier am richtigen Platz.« (Sek24, Z. 606–612)

Entsprechend der Analyse, dass die Gewährleistungsarbeiten als Qualifikationsreserven nutzbar sind (vgl. 1.4.1; Berger/Offe 1981; Holtgrewe 1989), bringen also Sekretärinnen des Samples ihr durch persönliches Interesse

---

66 *I*: »Haben sie sich das denn selbst überlegt, dort auch solche Veranstaltungen zu besuchen oder wird das irgendwie nahe gelegt oder erwartet?

Martina Haser: Nein nein. Das ist alles freiwillig von mir, weil es mich auch interessiert, schließlich arbeite ich hier und will auch son bisschen wissen, was ehm was so inhaltlich bei uns jetzt läuft. Ne, weil man sonst, denk ich mir auch, in Gesprächen, […] weil das ja oft so ist, dass bei mir jetzt unten auch so ne Anlaufstelle ist, an der Theke sag ich mal, […] wenn man dann so über gar nichts Bescheid weiß und sich nicht mitreden kann, ja fände ich sehr schade.« (Sek06, Z. 110–119)

Martina Haser: »von der Arbeitsweise her, finde das dann sehr langweilig. So. Also ich möchte schon gerne so ein bisschen gefordert werden, deswegen hab ich mir auch für die Finanzen, dass ich dann sage, ich hab mir ne große Datenbank erstellt, in excel, dass ich dann sage, ›ja ich werd da selber ein bisschen gefordert, ne‹, dass ich son bisschen rumrechne, die Buchführung mache, sonst wär mir der Tagesablauf zu langweilig.« (Sek06, Z. 82–88).

oder in entsprechenden Ausbildungen angeeignetes Wissen mehrheitlich in die Arbeit mit ein, und unterstützen ihre Arbeitseinheit bzw. Fachbereich damit auch jenseits der regulären Verwaltungs- und Assistenztätigkeiten.

Diese Arbeitsorientierung, qualitativ anspruchsvollere Tätigkeiten auszuüben als es ihrem Gehaltsniveau entspricht, stellt auch schon Stahr 1989 für Hochschulsekretärinnen am Rande fest (Stahr 1989: 144). Diese Verwertung von qualifiziertem Arbeitsvermögen ist auch dadurch ermöglicht, dass viele der Sekretärinnen formal überqualifiziert sind. Auch Blättel-Mink, (2014: 16) kommt für Sekretärinnen an Universitäten zu dem Schluss, dass ein hoher Anteil der Befragten einen Hochschulabschluss hat. Zudem seien Sekretärinnen ihrer eigenen Einschätzung nach hinsichtlich des formalen Bildungsgrades zu mehr als einem Drittel überqualifiziert (Banscherus u.a. 2017: 92f). Die Funktionalität arbeitsinhaltlichen Interesses für die Arbeitsorganisationen dürfte auch in anderen Organisationstypen gegeben sein.

In den sogenannten *Sekretariatsnetzwerken* – also informellen oder institutionalisierten Zusammenschlüssen und Austauschplattformen von und für Sekretärinnen auf Organisationsebene, haben sich darüber hinaus stellenweise Hilfssysteme etabliert, in denen die Kolleginnen sich gegenseitig beratend zur Seite stehen.

Meist betreiben die Sekretariatsnetzwerke Mailinglisten oder Foren, auf denen jedes Mitglied Fragen stellen kann, die etwa Regularien oder Anwendungsprobleme von SAP etc. betreffen – darauf reagieren dann andere Kolleginnen mit ihrer Expertise. In zwei Fällen wurde ein Patinnensystem ins Leben gerufen, um neue Kolleginnen durch ältere einzuarbeiten. Beide Varianten werden rege genutzt und als hilfreich eingestuft, da Weiterbildung oder Schulungsangebote der Organisation nicht ausreichen würden.

An dieser Stelle sind die zum Einsatz kommenden Hilfssysteme als subjektive Strategien der Sekretärinnen einzuordnen, die Hindernisse in ihrer alltäglichen Aufgabenerfüllung zu bewältigen. Sekretariatsnetzwerke wirken oftmals hinsichtlich des Tätigkeitswandels als *funktionale Arbeitsbewältigungshilfe*. Für die Organisation stellt sich damit eine Digitalisierung mit geringeren Reibungsverlusten ein und auch Berufseinsteigerinnen sind schneller als volle Arbeitskräfte einsetzbar.

Das unterschiedlich motivierte erweiternde Arbeitshandeln und die gegenseitige Unterstützung bewirken zusammengenommen eine *Rationalisierung und Professionalisierung der Sekretariatstätigkeit*. Die Subjekte weiten, angetrieben durch fachliches Interesse, Anerkennungswünsche, Unterforderung und Ra-

tionalitätserwägungen – also durch ihre subjektive Disposition – den Tätigkeitsbereich aus. Da jenes Arbeitshandeln ausnahmslos von den Vorgesetzten und Organisationen begrüßt wird, etabliert sich damit eine Arbeitspraxis mit Arbeitsanforderungen, die nicht nur in der Assistenz in der Verwaltung, sondern auch in der inhaltlichen Unterstützung des Betreuungsbereichs liegen und die Sekretariatsarbeit durch technische Neuerung oder Perfektionierung der Abläufe effizienter gestalten.

4.2 Stagnierende Entgeltgruppen und veraltete Stellenbeschreibungen

Sowohl die stagnierende niedrige Eingruppierung, als auch die unterlassene Anpassung an oben beschriebene Veränderungen des Aufgabenprofils werden in diesem Abschnitt dargestellt.

Für den öffentlichen Dienst gibt es kaum belastbare Daten über die Eingruppierung von Sekretärinnen (vgl. 1.5). Aus aktuellen Studien (Blättel-Mink 2014; Banscherus u.a. 2017) ergibt sich aber zumindest, dass die Entgeltgruppen E6 und E8 für Sekretärinnen an Hochschulen überwiegen. Im eigenen Sample deutet sich an, dass in Behörden, Schulen und Stadtverwaltungen, und Unikliniken die Entgeltgruppen möglicherweise noch darunter liegen. Zumindest sind die betreffenden Sekretärinnen im Sample vornehmlich in der Entgeltgruppe 5 eingruppiert, wohingegen an Universitäten in fünf Fällen eine Eingruppierung in E9 vorliegt. Insgesamt liegt die Spannbreite im Sample zwischen E4 und E9.

Kürzel	*Name*	*Eingruppierung*	*Tarif*
Sek001	Ute Pichowski	E9	TV-L
Sek002	Franziska Schmidt	E6	TV-L
Sek003	Gertrud Kruse-Meier	E9	TV-L
Sek006	Stefanie Heckler	E8	TV-L
Sek02	Maria Greschowiak	E9a	TV-L
Sek03	Gerlinde Ecker-Spahl	E5	TVöD
Sek04	Ingrid Winkler	E8	TV-L
Sek05	Jutta Manzek	E6	DGB-Tarif
Sek06	Martina Haser	E8	TV-L
Sek07	Andrea Beckmann	E5	TV-L
Sek08	Melanie Göbel	E6	TV-L
Sek09	Linda Maria Gonzales	E6	TV-L
Sek11	Samira Berger	E5	TVöD
Sek13	Anna-Julia Krusemann	E9a	TVöD
Sek15	Gabriele Engler	E4	TV-L
Sek16	Selma Yildiz	E5	TV-L
Sek17	Marianne Dörsam	E5	TV-H
Sek18	Anke Pietsch-Meier	E9	TV-L
Sek19	Christine Kandahar	E9a	TV-L
Sek20	Sabine Gunzelmann	E8	TV-L
Sek21	Melanie Hubert	E6	TV-L
Sek22	Sascha Michael Weiland	E8	TV-L
Sek23	Susanne Pietsch	E8	TV-L
Sek24	Barbara Jelinek	E9a	TV-L
Sek25	Constanze Andersen	E6	TVöD
Sek26	Katharina Jordan	E6	TV-L
Sek27	Inge Dittmaier	E9a	TV-L
Sek29	Annette Felderich	E8	TV-L
Sek30	Linda Seibicke	E6	TV-L
Sek31	Angelika Klugmann	E8	TV-L

Abbildung 10: Entgeltgruppen der im öffentlichen Dienst tätigen Sekretärinnen des Samples zum Zeitpunkt des Interviews

Gerade etwa für Baden-Württemberg wird aber auch an Hochschulen von Eingruppierungen auf E3 berichtet, die von einer Übertragung des überholten als Schreibkräftetarifvertrags verschrienen BAT herrühren. In den Expert_innen-Interviews (Exp7, Exp9) und auf Vernetzungstreffen wird deutlich, dass Unterschiede in den Bundesländern eklatant sind. In der Tendenz wird in Süd- und Ostdeutschland niedriger eingruppiert als etwa in NRW.

Gleichstellungsbeauftrage in zentraler Gleichstellungskommission: »in Nordrhein-Westfalen […] sind die Sekretariate eigentlich in 6 eingruppiert, Entgeltgruppe 5 auch manchmal, mit Unterschieden, natürlich ne. Also es gibt was weiß ich, die haben ja Sekretariate an einem Lehrstuhl, dann haben sie Sekretariate an einem Institut, dann haben sie Dekanatssekretariate sind je nachdem wie den Begriff interpretieren […] aber ein reines Lehrstuhlsekretariat hat eigentlich ein überwiegend in Nordrhein-Westfalen immer noch E6.« (Exp7, Z. 72–80)

Eine interne Hierarchie im Entgelt zwischen den Sekretärinnen einer Organisation ist aber auch üblich. Denn am anderen Ende der Lohnhierarchie existieren Fälle von Dekanats- oder Rektoratssekretärinnen, die in der Entgeltgruppe 11 eingruppiert sind. In der Praxis beruht diese nicht im Wesentlichen auf divergenten Aufgabenbereichen selbst, sondern auf der Zuordnung zu einer höhergestellten betrieblichen Einheit, was mit der engen betrieblichen Koppelung zum Vorgesetzten erklärbar wird.

In den Aussagen der Expertinnen von Gleichstellungsbeauftragten (Exp4, Exp7) bis Personalrätinnen (Exp2, Uni; Exp3, Uniklinikum) und der Sekretärinnen lässt sich rekonstruieren, dass die Entgeltgruppe 6 als eine für reguläre Sekretariatstätigkeiten übliche, wenn auch ungerechte, erlebt wird und die E8 für Sekretärinnen an Hochschulen in gehobener Statushierarchie (Instituts- bzw. Dekanatssekretärin) reserviert zu sein scheint.

Im Abgleich mit den Arbeitsplatzbeschreibungen und Tätigkeitsprotokollen der Sekretärinnen ergibt sich insgesamt das Bild, dass die Eingruppierungen trotz sehr ähnlicher Tätigkeitsspektren sehr unterschiedlich ausfallen – die Entgelthierarchie zeichnet meist die hierarchische Position der leitenden Stelle nach. Eine Ausnahme stellen meist Entgeltgruppen über E9 dar, für die es besonderer Personal- oder Finanzverantwortungen bedarf. Aber auch davon gibt es bei Sekretärinnen des Rektorats oder anderer »Chefetagen« Ausnahmen – ihre Tätigkeit dürfte sich im Anforderungsprofil nicht wesentlich von Sekretariaten in einfachen Verwaltungseinheiten unterscheiden und dennoch gibt es dort häufig eine Zuordnung in die E11.

Das im Sample vorliegende Lohnspektrum ist leicht über dem für den Zeitraum 2006–2011 festgestellten Durchschnittseinkommen für Sekretärinnen

im öffentlichen Dienst (vgl. 1.5), und dürfte auf den Bias zugunsten von Hochschulen sowie auf (geringe) Lohnsteigerungen durch Tarifabschlüsse zurückzuführen sein. Für das Entgelt der Sekretärinnen ist die Frage ihrer Eingruppierung durch Bewertung ihres Arbeitsplatzes aber deutlich relevanter als die prozentualen Lohnanhebungen durch Tarifbeschlüsse – jene *stagnieren* in den unteren bis mittleren Entgeltgruppen E6 und E8.

Es tritt zudem zu Tage, dass die meisten der langjährig beschäftigten Sekretärinnen – also diejenigen die einen Tätigkeitswandel miterlebt haben – nicht höhergruppiert wurden und auf Basis von *veralteten Arbeitsplatzbeschreibungen* eingruppiert sind. Jene verbriefen die Leistungsbewertung, auf deren Basis ein Arbeitsplatz einer Entgeltgruppe zugeordnet wird.

Andrea Beckmann: »was in meinem Arbeitsvertrag steht, das weiß ich schon gar nicht mehr. Den hab ich vor 15 Jahren unterschrieben. Ich glaube, dass die Angaben da drin relativ vage sind, was ich so mache und dass sich das so im Zusammenspiel mit den von den Kolleginnen entwickelt hat, auch wenn die was anderes also andere Aufgaben haben.« (Sek07, Z. 141–144)

Wie dieses Beispiel aus Baden-Württemberg bebildert, resultieren niedrige Eingruppierungen auch aus der Anlehnung der Arbeitsplatzbeschreibungen an das Tätigkeitsprofil einer Schreibkraft. Im Sample arbeiten zahlreiche Sekretärinnen auf Basis jahrzehntealter Arbeitsplatzbeschreibungen.

Die Tätigkeitsinhalte gehen indessen qualitativ und quantitativ ganz wesentlich darüber hinaus (vgl. 4.1). Erstens sind die qualitativen Veränderungen, die aus Digitalisierung, dem erweiterten Aufgabenbereich und den rekonfigurierten Arbeitsbeziehungen erwachsen, mit den veralteten Arbeitsplatzbeschreibungen nicht erfasst. Zweitens wird die Zunahme der Leistungen, die aus einer Arbeitsverdichtung erfolgen, wie Koordinationsleistungen in Bereichssekretariaten und nicht berücksichtigte Anpassungsleistungen in der Technikimplementierung, nicht aufgeführt und registriert. Letzteres gilt ebenso für neuere Arbeitsplatzbeschreibungen des Samples. Formal sind also Teile der Leistungen der Sekretärinnen in der Eingruppierung unsichtbar. Die Anforderungszunahme ist allerdings nur insofern unsichtbar, als sie formal nicht erfasst wird. In einer Organisation, in der Rationalisierungsentscheidungen getroffen werden mit dem Ziel Leistungszunahmen ohne Mehrkosten zu erreichen (vgl. Czerwick 2007: 139), dürften die leistungssteigernden Auswirkungen der Maßnahmen indessen kalkuliert sein. Eine Anpassung der Arbeitsplatzbeschreibungen hat für Betriebe interessenbedingt keine Priorität, da daraus Entgeltansprüche erwachsen.

Eine Anpassung bei höherwertiger Leistung muss also erstritten werden. Sie ergibt sich nicht *automatisch*. Die »Rechtsmeinung des Arbeitgebers« (Exp9) – um was es sich rechtlich bei einer Eingruppierung handelt – reagiert nicht per se auf eine Veränderung der Arbeitsanforderungen.

Aber nicht nur die fehlende Aktualität der Arbeitsplatzbeschreibungen ist auffällig. Prinzipiell halten die gültigen Entgeltordnungen verschiedene Kataloge von hierarchisierten Tätigkeitsmerkmalen für unterschiedliche Beschäftigtengruppen (Entgeltnormen) bereit. Das für Sekretariatsarbeit tarifrechtlich verankerte Leistungsverständnis basiert auf der Anwendung »Allgemeiner Tätigkeitsmerkmale«, worunter die Merkmale für Beschäftigte im Büro-, Buchhalterei-, sonstigen Innendienst und im Außendienst fallen (Abb. 11). Es existiert also keine Übersetzung ihrer Tätigkeit in spezifische Leistungskriterien. Das wird von den befragten Gleichstellungsbeauftragten (Exp4, Exp7) als Malus verstanden, welcher die Sekretärinnen gegenüber Beschäftigtengruppen mit spezifischen Merkmalen benachteiligt. Ausschlaggebend ist ein Tätigkeitsmerkmal dann, wenn mindestens zur Hälfte der Arbeitszeit Arbeitsvorgänge dieser Kategorie anfallen, darüber hinaus gibt es ergänzende Tätigkeitsmerkmale mit geringeren Zeitanteilen.

In der Sekretariatsarbeit gibt es bis zur Entgeltgruppe 9b, Fallgruppe 3, keine qualifikatorischen Zugangshürden, so dass eine indirekte Bewertung der Ausbildung (wie etwa bei wissenschaftlichen Mitarbeitern, für die ein abgeschlossenes Hochschulstudium obligatorisch ist) entfällt.

Tätigkeit	E	*Tätigkeitsmerkmale*
Beschäftigte im Büro-, Buchhalterei-, sonstigen Innendienst und im Außendienst	2	einfache Tätigkeiten
	3	eingehende Einarbeitung
	4	schwierige Tätigkeiten, min. 25% gründliche Fachkenntnisse
	5	gründliche Fachkenntnisse
	6	vielseitige Fachkenntnisse
	8	vielseitige Fachkenntnisse; min. 33% selbstständige Leistung
	9[67]	(9a) vielseitige Fachkenntnisse; selbstständige Leistung (9b) + besonders verantwortungsvolle Tätigkeit (bei Fallgruppe 3 mit abgeschlossener Hochschulausbildung)
	10	wie 9b; + min. 33% besondere Schwierigkeit und Bedeutung
	11	wie 9b; besondere Schwierigkeit und Bedeutung
	12	besonderes Maß der Verantwortung

Abbildung 11: Allgemeine Tätigkeitsmerkmale im TV-L nach ihrer Relevanz für die Entgeltgruppen 2–12; eigene Darstellung.

Die Problematik tarifungerechter und stagnierender Entlohnung von Sekretärinnen im öffentlichen Dienst resultiert wesentlich aus der Bewertung der Arbeitsanforderungen, welche nicht die tatsächliche Arbeitspraxis abbilden.

In der Quintessenz *stagniert die Entlohnung in Sekretariatstätigkeiten im öffentlichen Dienst* trotz höherer Anforderungsprofile und gehört weiterhin im gesellschaftlichen Vergleich den unteren Lohngruppen angehört. Eine Entgeltanhebung kann im Wesentlichen über eine Höhergruppierung erfolgen. Es ist folglich eine *Diskrepanz zwischen höherer Arbeitsleistung und stagnierender Entlohnung* zu diagnostizieren, die Fragen nach den Leistungsverständnissen und der Bewertungspraxis aufwirft. Denn angesichts dieser Entwicklung ist mindestens fraglich, inwiefern der Tarifvertrag das selbstgesetzte Ziel der Diskriminierungsfreiheit und der Lohngerechtigkeit garantieren kann.

67 Durch zahlreiche Änderungstarifverträge (zuletzt Nr.11, 2019) wurde die Fallgruppen der Entgeltgruppe mehrfach verändert. Eine Chronologie ist an dieser Stelle nicht zweckmäßig, die Tabelle stellt die letzte Fassung der ab 1. Januar 2020 gültigen Entgeltordnung dar.

4.3 Zwischenfazit: Rationalisiert, professionalisiert und niedrig eingruppiert

Wie hat sich Sekretariatsarbeit nun verändert? Handelt es sich weiterhin vorrangig um persönliche verwaltende Assistenz- und Gewährleistungsarbeit, um eine frauentypische Beschäftigung (vgl. 1.6)? Worin besteht der Wandel, was bleibt gleich?

Die Arbeit von Sekretärinnen im öffentlichen Dienst umfasst weiterhin diverse Büro- und Verwaltungstätigkeiten für einen oder mehrere Vorgesetzte, die der Kanalisierung, Filterung und Bearbeitung von Informationen dienen, damit sich die jeweiligen Vorgesetzten auf die als Kerntätigkeiten ausgewiesenen Aufgaben beschränken können und die betrieblichen Abläufe im Organisationsgefüge regelkonform aufrechterhalten werden. Vordergründig hat sich folglich der betriebliche Nutzen von Sekretariatsarbeit nicht verändert: die Leistung von Sekretärinnen in der betrieblichen Arbeitsteilung besteht ökonomisch darin, die Produktivität der Arbeitskraft von Anderen zu gewährleisten, indem sie die gesamte Logistik der zugeordneten Arbeitseinheit hinsichtlich der Finanz- und Personalmittel, der internen Kommunikation und Terminkoordination, sowie der Materialbeschaffung übernehmen und damit Gewährleistungsarbeit zur Herstellung betrieblicher Normalität verrichten (vgl. 1.2). Zudem fungieren die Sekretärinnen als Anlaufstelle für Informationen und halten die informellen Arbeitsbeziehungen im Sinne eines Betriebsklimas aufrecht. Diese Kernbestimmung hat sich für Sekretariatsarbeit im öffentlichen Dienst als zutreffend erwiesen, auch wenn dazu heute andere Aufgaben notwendig sind.

Dass die Tätigkeit als abwechslungsreich gilt und im Material eine hohe Heterogenität der Aufgaben ersichtlich wird, ist schon ein Verweis darauf, dass sich aus der genannten Funktion die *konkreten Anforderungen* nicht ableiten lassen. Gerade der beibehaltene betriebliche Zweck der Gewährleistung, der sich in das »Allzuständigkeitsprinzip« (Banscherus u.a. 2017: 120) übersetzt, erlaubt eine Flexibilisierung der konkreten Arbeitsanforderungen. Was jeweils dafür notwendig ist, um die betrieblichen Abläufe zu reproduzieren, ist abhängig von der Arbeitsorganisation, ihrer Arbeitsmittel und den Auf-

gabenbereichen der jeweiligen Abteilung – und unterliegt daher jenem organisatorischen Wandel, der dem öffentlichen Dienst attestiert wird (Bogumil/Jann 2009; Czerwick 2007).

Es ist daher gerade der Charakter der Sekretariatstätigkeit, kein klar umrissenes Aufgabenprofil aufzuweisen – damit grenzt sie sich von der Sachbearbeitung ab. Das erfordert einen umso genaueren Blick auf die etablierte konkrete Arbeitspraxis. Denn die Feststellung über die *Offenheit in den Anforderungen* darf nicht verdecken, dass sich Gemeinsamkeiten bezüglich der Veränderungen des Aufgabenspektrums ausmachen lassen, sowohl der regulären als auch der extraregulären Anforderungen, die qualifikatorisch unter- und oberhalb der Kerntätigkeit liegen.

Es zeichnet sich in der Sekretariatsarbeit eine relevante *Ausweitung des regulären Aufgabenspektrums* ab, welches nun auch Tätigkeiten umfasst, die selbstständige Recherche und Planung notwendig machen, und die Anwendung von umfangreichen Rechts- und anderen Fachkenntnissen wie der Buchführung und der erweiterten IT-Kenntnissen bedürfen. In der Sekretariatsarbeit vollzieht sich also ein *Zuwachs der Komplexität und Bandbreite qualifizierter Arbeitsanforderungen.*

Diese Erweiterung des Aufgabenspektrums in Richtung selbstständigerer Tätigkeiten bedeutet hingegen keineswegs den Wegfall eines betrieblichen Bedarfs an einfachen Gewährleistungsarbeiten, welche reguläre Abläufe (wieder)herstellen. Die *Übernahme extraregulärer unterhalb des Qualifikationsniveaus* liegenden Aufgaben ist daher die Regel. Dieses Phänomen ist zudem insoweit interessant, als dass diese Tätigkeiten meist dem assistierenden, fürsorglichen und hausarbeitsanalogen und damit frauentypischen Bereich (private Erledigungen, Putz- und Aufräumarbeiten etc.) zugerechnet werden können (4.1.3). Heutige Sekretariatsarbeit hebt sich damit zwar in den regulären Leistungsanforderungen von der Klassifizierung als Fortsetzung der Hausfrauentätigkeit im Büro ab. Eine inhaltliche Nähe in der Arbeitspraxis ist aber in dem Sinne gegeben, dass organisationsseitig auf das weiblich konnotierte Arbeitsvermögen zugegriffen wird und die Sekretärinnen subjektiv in der Regel eine passförmige Rolle annehmen. Auch wenn die Befragten diese Tätigkeiten als freiwillig geleistete Ausnahmen begreifen, gehören sie integral zum tatsächlichen Aufgabenspektrum der Sekretariatsarbeit. Hinsichtlich des zu leistenden Arbeitsaufwands bedeutet das folglich eine Doppelbelastung. Sie sind auch insofern ein Mehraufwand, als die sich neu etablierende arbeitsorganisatorische Form der Bereichssekreta-

riate eine direkte Zuarbeit im Sinne persönlicher Assistenz erschwert, diese aber weiter benötigt und abgefragt wird.

Hinsichtlich des Arbeitsaufwands und -inhalts erodiert die Aufteilung in Kern- und Zuarbeit. Die Leistungszuschreibung hinsichtlich des Ergebnisses bleibt qua Weisungsbefugnis in der hierarchischen Dyade bestehen. Die auf betriebliche Rekonfiguration und technische Neuerung zurückgehenden Verschiebungen von Verwaltungstätigkeiten, die vormals in Sekretariaten geleistet wurden und nun von Mitarbeiter_innen und Vorgesetzten selbst übernommen werden (müssen), stellen entgegen der Erwartung keine wesentliche Arbeitserleichterung dar. Vielmehr ergeben sich daraus neue *Anpassungs- und Koordinationsleistungen*: Die von den Vorgesetzten selbst ausgeführte Kommunikationstätigkeit stellt ein Erschwernis für die Terminkoordinierung der Abteilung dar, das fehlende Erfahrungswissen der Mitarbeiter_innen ruft die Unterstützung durch die Sekretärinnen auf den Plan, die integrierten Verwaltungssysteme bedürfen der Anpassung an den betrieblichen Bedarf und produzieren aufwendige »Medienbrüche« (Matheja/Sorg 1987: 74) und in Bereichssekretariaten wird Sekretärinnen durch Zugriff auf ihre Arbeitskraft durch mehrere Vorgesetzte mehr abverlangt.

Metaqualifikationen, die für die zufriedenstellende Bewältigung dieser Arbeiten von Nöten scheinen, sind erstens *Erfahrungswissen* – das stellt eine Kontinuitätslinie in der assistierenden Verwaltungstätigkeit dar (vgl. 1.2) – und zweitens die Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten sowie drittens Technikkompetenzen, welche in der Intensität neu sind. Die auf lange Betriebsbindung angelegten Arbeitsverhältnisse und die notwendige Kenntnis der Verwaltungsstrukturen und Präferenzen der Vorgesetzten unterstreichen insbesondere die Bedeutung von Erfahrungswissen für die Erfüllung der Stabilitätserwartungen seitens der Organisation.

Besonders sticht folgender Befund hervor: Die *Arbeitsorientierung und Leistungsbereitschaft* vieler Sekretärinnen trägt auf Basis nicht standardisierter Anforderungen zu einer praktischen Aneignung von Aufgaben oberhalb der regulären Erwartungen an die Sekretariatstätigkeit bei. Jene Tätigkeiten reichen in Arbeitsinhalte von Hochqualifizierten hinein, um den gewährleistenden Zweck der Sekretariatsarbeit vollumfänglich auszufüllen. Das erweiternde Arbeitshandeln richtet sich, angetrieben durch fachliches Interesse, Anerkennungswünsche, Unterforderung und Rationalitätserwägungen, nicht nur auf die Perfektionierung von Verwaltungsabläufen, sondern auch auf die inhaltliche Unterstützung des jeweiligen Fachbereichs (vgl. 4.1.4).

Stellenweise haben Sekretärinnen folglich eine Arbeitspraxis mitetabliert, die Tätigkeiten unter- und oberhalb ihres Qualifikationsniveaus einschließt, die Sekretariatsarbeit durch Perfektionierung der Abläufe effizient macht und das Aufgabenprofil individuell »von unten« professionalisiert.

Stets standen die (geschlechtsspezifischen) Arbeitsbeziehungen im Zentrum der Bestimmungsversuche von Sekretariatsarbeit (vgl. 1.2, 1.3). Auch in dieser Hinsicht ist die arbeitsorganisatorische Veränderung hin zu Bereichssekretariaten von erheblicher Relevanz: Denn durch sie bricht die als typisch bezeichnete persönliche hierarchische Arbeitsbeziehung zu den Vorgesetzten mit ihren Kontrollfunktionen auf und die Aufgaben werden autonomer erledigt. Ohnehin geht diese Verschiebung mit einer Zunahme selbstständig zu erledigender Aufgaben einher, weil Vorlagen häufiger unterschriftsreif entwickelt werden und in der Veranstaltungs-, Personal-, Prozess- und Mittelverwaltungen eigene Abwägungsprozesse enthalten sind. Obschon die formale Weisungsgebundenheit aller Sekretariatstätigkeiten durch die meist unmittelbare personale Zuordnung zu einer leitenden Stelle ungebrochen bestehen bleibt, etablieren sich Arbeitsbeziehungen, die Autonomiespielräume nicht nur möglich machen, sondern auch erfordern.

Unter dieser Perspektive ist die Zuschreibung in Kern- und Zuarbeit brüchig und die Frage aufzuwerfen, inwiefern die Charakterisierung als Assistenzarbeit noch als kategorialer Ankerpunkt der Sekretariatsarbeit gelten kann. Einerseits ist offensichtlich, dass reguläre Anforderungen, die unmittelbar der persönlichen Assistenz zuzurechnen sind, weniger ins Gewicht fallen. Lag vorher der wesentliche Zweck der Tätigkeit in der »Instandhaltung« von Zuständen (Berger/Offe 2018: 219) mittels der personalisierten Betreuung der Vorgesetzten, die im Zweifelsfall auch private Erledigungen umfassen, kommen aktuell vermehrt Aufgaben hinzu, die einen höheren Anteil an Eigenständigkeit und Verantwortung verlangen.

Wenn man mit *Assistenzarbeit* den Teil in einem betrieblichen Muster der Arbeitsteilung eingrenzt, der sich durch persönliche Gewährleistungsarbeit auszeichnet, meist Aufgaben mit geringer Verantwortung umfasst und im wesentlichen Zuarbeiten verrichtet, könnte man also von einer Erosion der Sekretariatsarbeit als Assistenz ausgehen. Andererseits sind auch die selbstständigeren und komplexeren Tätigkeiten als Assistenz zu klassifizieren, weil sie im Endeffekt die Verwaltung und Logistik für einen Abteilungszweck bereitstellen, der jenseits ihrer eigenen Tätigkeit liegt.

Zudem entfallen bislang die Abhängigkeiten in der Dyade zu den Vorgesetzten keineswegs. Das bedeutet, dass die wesentliche Bestimmung der

Tätigkeit als Assistenzarbeit nicht obsolet wird, aber weniger persönlichen, sondern stärker *funktional gewährleistenden Charakter* hat. Die »loyale Vorzimmerdame« ist zur selbstverantwortlichen Bürokraft geworden, die aber weiterhin weisungsbefugten Vorgesetzten bzw. der Arbeitseinheit mit ihrer Expertise durch die (Wieder)herstellung der üblichen Abläufe assistiert. Die Funktionalität für die Arbeitsorganisation besteht gerade darin, dass persönliche Gewährleistungsarbeiten weiterhin geleistet, aber nicht mehr formal vorgesehen sind. Die Mehrbelastungen sind organisationsseitig nicht alle intendiert, werden aber in Kauf genommen solange sie von den Sekretärinnen zufriedenstellend bewerkstelligt werden. Insofern ist dieser Wandel des Assistenzcharakters als *Leistungsverdichtung* zu klassifizieren. Die praktische Aufrechterhaltung assistierender Elemente in der Sekretariatsarbeit ohne formale Anerkennung baut auf geschlechterdifferenten Arbeitsorientierungen hinsichtlich Dienstbarkeit und Fürsorge. Auch diese betriebliche Konstellation zeigt: Vordergründig verschwindet die Bedeutung der Kategorie Geschlecht für die Arbeitsbeziehung, aber qua geschlechtsspezifischer Kompetenzen und Arbeitsorientierungen findet sie wieder Eingang in die Verwertungslogik (vgl. Wilz 2008: 132).

Es ist hinsichtlich der sich in der Eingruppierung manifestierenden Bewertung dieser Anforderungen durch die Organisation Folgendes festzuhalten: Der betriebliche (höhere Anforderungen implizierende) Nutzen der Sekretariatsarbeit wird materiell nicht entsprechend anerkannt und ist formal unzureichend erfasst. Das gilt einerseits für alle Sekretärinnen, die auf Basis von Arbeitsverträgen mit veralteten Arbeitsplatzbeschreibungen arbeiten, und andererseits auch für diejenigen mit neueren Tätigkeitsbeschreibungen. Denn auch darin sind die unsichtbaren Koordinations- und Anpassungsleistungen, die nicht auf Weisung erfolgten, sowie extrareguläre Tätigkeiten unter- und oberhalb der erwarteten Kerntätigkeit, und nicht zuletzt die Verdichtung der Arbeitsleistungen, nicht aufgeführt. Die gültigen Entgeltordnungen zeugen davon, dass Sekretariatsarbeit nicht als spezifisches, qualifiziertes Tätigkeitsmuster bewertet wird.

In der Konsequenz ist trotz höherer Anforderungsprofile sowie Arbeitsverdichtung die Eingruppierung im öffentlichen Dienst weitestgehend unverändert und den unteren Entgeltgruppen angehörig. Im Hinblick auf die Leistungsbewertung von Sekretariatsarbeit ist folglich im Konnex mit dem Wandel der Leistungsanforderungen eine *Diskrepanz zwischen höherer Arbeitsleistung und stagnierender Entlohnung* zu diagnostizieren.

Teil 5: Leistungsgerechtigkeit im Konflikt – Befunde zu Widersprüchen der Leistungsbewertung

Dieses Kapitel präsentiert zentrale empirische Ergebnisse hinsichtlich der Gerechtigkeitsansprüche und Leistungsverständnisse der Sekretärinnen des Samples. Es erörtert die sich aus der Verletzung der Leistungsgerechtigkeitserwartung ergebenden betrieblichen Konflikte um die tarifliche Eingruppierung – Diskrepanzen zwischen subjektiven Ansprüchen und der Logik organisationaler Leistungsbewertung werden so ersichtlich.

Da Orientierungen und Anspruchsmuster funktional in die organisationale Leistungsbewertung eingeschrieben sind, ist es geboten dominante und gemeinsame Orientierungen der Sekretärinnen hinsichtlich des Leistungsverständnisses (5.1) und der Gerechtigkeitsvorstellungen (5.2) herauszuarbeiten, die im Arbeitskonflikt relevant gemacht werden. Inwiefern denken sie, dass ihre Leistungen angemessen anerkannt werden und welches Verständnis von (Leistungs-)Gerechtigkeit liegt ihrem Urteil zugrunde, warum und wie erheben sie dagegen Einspruch?

Abschnitt 5.3 thematisiert alsdann die Praxis der organisationalen Leistungsbewertung, mit der die Sekretärinnen im Zuge ihres Antrags auf tarifgerechte Entlohnung konfrontiert sind (vgl. 2.2). Trotz des tarif- und arbeitsrechtlichen Rahmens der Bewertungssituation, verbleibt viel Handlungsspielraum für die jeweilige Arbeitsorganisation Gerade deshalb werden die konkreten Methoden und angewandten Leistungskriterien unter Hinzunahme von Expert_inneninterviews analysiert (vgl. 3.3.2).

Darauffolgend werden die Arbeitskonflikte um Höhergruppierung dargestellt. Ziel ist es, die darin wirksamen Leistungs- und Gerechtigkeitsideale herauszuarbeiten und Muster der subjektiven Anspruchs- und Verarbeitungsmuster aufzuzeigen (5.4). Inwiefern beeinflussen die subjektiven Orientierungen Verlauf und Ergebnis des Bewertungsverfahrens? Welche Brüche und Modifikationen erfährt das dominante Leistungsgerechtigkeitsideal? Drei Fallbeispiele sollen jeweils zentrale Aspekte und Muster der Geltung und Wirkweise der subjektiven Orientierungen im Arbeitskonflikt veranschaulichen.

5.1 »Alleskönnerin, statt Mädchen für alles« – subjektives Leistungsverständnis

Die subjektiven Ausformungen des Leistungsbegriffs und das Selbstverständnis der Sekretärinnen stehen im Vordergrund dieses Kapitels.[68]

Ihre Klassifizierung lehnt sich an den von Voswinkel und Kocyba (2008: 22f) ausdifferenzierten Leistungsdualismus von Claus Offe (1970) an, der zwischen den beiden Dimensionen Aufwand (unterteilt in Ressourcen und Einsatz) und (sachliches, soziales, ökonomisches) Ergebnis unterscheidet (vgl. 2.1.2, Abb. 3). Diese Arbeit rekurriert zudem auf einen relationalen Leistungsbegriff (Wolf 2017), denn trotz der tatsächlichen Inkommensurabilität von Leistung werden subjektiv stets Vergleiche unter verschiedenen Leistungen und Leistungserbringer_innen gezogen (vgl. 2.1.3).

Da vornehmlich auf das *betriebliche* Selbstverständnis abgehoben wird, sei vorab angeführt, dass sich die Befragten im *gesellschaftlichen Maßstab* als Angestellte und nicht als Arbeiterinnen verstehen – auch in dieser Beschäftigtengruppe scheint diese Differenzierung beharrlich zu halten (Meine 2005).

Übergreifend für den größeren Zusammenhang dieser Arbeit zwischen subjektivem Leistungsverständnis und organisationaler Leistungsbewertung ist der Befund relevant, dass sich ohne Ausnahme die Sekretärinnen mehr oder weniger explizit als *Expertinnen ihres Arbeitshandelns* begreifen. Auf dieses Wissen um die tatsächlich erbrachten Leistungen und die subjektiv konstruierte Leistungsfähigkeit als »Alleskönnerin« hebt ihr Leistungs(selbst)bewusstsein ab. Das gilt umso mehr in der Auseinandersetzung mit dem abweichenden organisationalen Verständnis ihrer Leistung.

68 Die Befunde rekurrieren auf Antworten direkter Nachfragen zum Leistungsbegriff sowie auf subjektive Relevanzsetzungen im Zuge der Darstellungen der Arbeitspraxis.

5.1.1 Gewährleistungsstolz: unersetzbar und leistungsfähig

Die Leistung besteht im Verständnis der meisten Interviewpartnerinnen darin, den »Laden am Laufen zu halten«, also die Funktionsfähigkeit der zugeordneten Arbeitseinheit oder Abteilung zu reproduzieren. Darin sehen sie ihre wesentliche Aufgabe, die sie aus ihrer Warte meist sehr gut erfüllen. In diesem Sinne ist das durchgängige Verständnis der Befragten über ihre Position in der Organisation: sie halten sich für *unersetzbar*.

Jutta Manzek: »ohne mich geht's gar nicht, genau das ist das Problem, weil wenn hier keiner sitzen würde oder auch nebenan niemand wär, dann wäre der ganze Laden kaputt, ist so.« (Sek05, Z. 746–748)

Die selbstbewusste Leistungszuschreibung dieser Sekretärin, die in Vollzeit einer ranghohen Gewerkschaftssekretärin zugeteilt ist, auf ihre Position und die ihrer Kollegin (»nebenan«) verweist darauf, dass die *betriebliche Funktion* der Sekretärin unter Absehung von konkreten persönlichen Eigenschaften als essentiell für den Betrieb begriffen wird. Mehr noch schwingt darin ein relationales Verständnis mit, in dem Sekretärinnen als *eigentliche Leistungsträgerinnen* des Betriebs als unverzichtbar erscheinen. Dieser Widerspruch zwischen positivem Selbstverständnis als tragende Kraft zur organisationalen Hierarchie, in der die Sekretärin als »Zuarbeiterin« weit unten angesiedelt ist, ist fallübergreifend dominant. Sie wird auch explizit in Vergleichen aufgegriffen, indem etwa die Prokuraberechtigung des Vorgesetzten als unsinnig, und die eigene Tätigkeit als »ursprünglich[e] Arbeit« (Sek04, Ingrid Winkler, Personalrätin und Sekretärin, Z. 47) hervorgekehrt wird.

Stellenweise bricht sich in den Interviews der Gedanke Bahn, der »Arsch vom Dienst« zu sein (Sek16, Selma Yildiz, Uniklinik, Z. 103), also Aufgaben unterhalb ihres Qualifikationsniveaus machen zu müssen und dafür keine Anerkennung zu ernten. Die zitierte Sekretärin empfindet sich beispielsweise als eine Beschäftigte auf einer unteren Hierarchieebene, auf deren Arbeitskraft eine Vielzahl von Beschäftigten mit höherer Position zugreift – ob berechtigt oder unberechtigt. Eine weitere Lehrstuhlsekretärin greift diese Verfügbarkeit als »betriebliche Allzweckwaffe« etwas abweichend auf:

Melanie Hubert: »naja wenn es mal nicht gemacht werden würde, dann würde es glaube ich auffallen oder ich sag mal so, ich glaube jeder der ehm mal ein paar Monate auf seine Sekretärin verzichten musste aus irgendeinem Grund, der weiß das wahrscheinlich eher wertzuschätzen.« (Sek21, Z. 1005–1009)

Weniger Die Befragte konzentriert sich hier in ihrer Beschwerde auf die *Unsichtbarkeit* ihres Arbeitsergebnisses, das nur bei Wegfall bemerkt würde.

Die verschiedenen Beispiele veranschaulichen die bemerkenswerte subjektive Entsprechung zu objektiven betrieblichen Funktionen: Sekretärinnen haben die Aufgabe inne, im Rahmen des betrieblichen Zwecks betriebliche Abläufe wiederherzustellen und alle zu diesem Zweck notwendigen Tätigkeiten möglichst unsichtbar und reibungslos zu erledigen (vgl. 4.3). Diese Kongruenz manifestiert sich gleichermaßen in der Betonung von *Erfahrungswissen* als Leistung, dem Selbstverständnis als *Allround-Arbeitskraft* und in der subjektiven Bestimmung der Tätigkeit als *unsichtbare Leistung*.

Dieses Analyseergebnis wird hier als *Gewährleistungsstolz* begrifflich pointiert. Denn ob eine Klage darüber im Mund geführt, dass man keine Anerkennung dafür erhält, wenn man alle anfallenden Aufgaben erledigt, oder positiv die Rolle der unverzichtbaren Arbeitskraft betont wird: Allen Äußerungen ist der *Stolz* gemein, die nicht substituierbare betrieblichen Funktion von Gewährleistungsarbeiten zu verkörpern und zu erfüllen.

Was in dem Rahmen subjektiv als Leistungsanforderungen hervorgehoben wird, variiert. Dennoch lassen sich gemeinsame Sinnhorizonte identifizieren: Ein häufig auftauchendes Motiv ist das Verständnis von Sekretariatsarbeit als *selbstständige Tätigkeit*. Die Tätigkeit ist zwar ihrem Zweck nach auf eine Arbeitserleichterung für die Vorgesetzen gerichtet, und das haben die Sekretärinnen auch als ihre Aufgabe verinnerlicht, aber ihrer Wahrnehmung nach ist die Weisungsgebundenheit von Sekretariatsarbeit eine reine Formalität. Die tatsächliche Leistung würde von den Sekretärinnen erbracht. Das veranschaulicht auch das folgende Zitat von Helene Palmina, Sekretärin eines außeruniversitären Forschungsinstitutes, in dem sie ihre Tätigkeiten im Zuge von Personalauswahlprozessen schildert:

Helene Palmina: »ja ich bereite das manchmal *nen bisschen* vor. Ich hab das in dem Fall jetzt einfach *nen bisschen* vorgesichtet und vorbereitet, in dem ich gleich ne *kleine Tabelle* erstellt habe und die besten drei, vier, fünf rausgesucht habe, wo ich gesagt habe, guck mal die passen ja gar nicht in unser Profil oder die haben halt nur zwei Sätze geschrieben und die haben gar keine Erfahrung in dem Bereich und dann sind die und die und die einfach besser, weil die die Erfahrung mitbringen ne. Also so das mache ich schon. Das Aussuchen und *das Gespräch das hat dann in dem Fall die zuständige Referentin gemacht. Das ist klar.* Aber sie konnte sich da *nen bisschen* vororientieren und darum ging es, weil sie wenig Zeit hatte und wenn man fünfzehn Bewerber hat und zehn sind definitiv nichts dann. Also das kann ich ihr dann auch noch rauskriegen, dafür brauche ich auch nicht Ansagen von ihr, das kann ich alleine nach der Zeit hier und darin sehe ich auch meine Aufgabe.« (Sek12, Z. 968–978)

Bemerkenswert ist, dass die Sekretärin in ihrem Arbeitshandeln eine Weisung selbstständig vorwegnimmt und nebenbei auch Teile des arbeitsinhaltlichen Kernbereichs ihrer Vorgesetzten übernimmt, während sie gleichzeitig ihren eigenen Anteil kleinredet (3x »nen bisschen«, »kleine Tabelle«). Nicht immer wird ein solches Leistungsverständnis im Sinne selbstständig ausgeführter Kernarbeit als Kritik an der Arbeitsteilung gefasst. Vielmehr bildet die Betonung der *Unersetzbarkeit* und *Selbstständigkeit* der Leistungserbringung einen zentralen Pfeiler ihres positiven Selbstverständnisses im Rahmen der erwarteten Arbeitsteilung. Der affirmierte Sinn für Hierarchie kommt etwa in der Coda »Das ist klar.« zum Tragen.

Die Sekretärinnen loben wiederholt die Aufgabendiversität welches das Tätigkeitsprofil von Sekretärinnen im öffentlichen Dienst mitbringt (vgl. 4.3).

Anke Pietsch-Meier: »und hier in der Universität ist es so ehm, dass die Arbeit natürlich auch ne gewisse *Routine* hat aber eben trotzdem ganz viele *Herausforderungen* bestehen bleiben. Also sie wirkt nicht so eintönig, sondern es gibt immer wieder was Neues, was man lernen muss, kann, was man ehm womit man sich ehm womit man umgehen muss, wo man sich einarbeiten kann. Das finde ich total spannend. Das hat mich bisher auch hier gehalten.« (Sek18, Z. 165–170)

Sich *on the job* die erforderlichen diversen Kompetenzen aneignen zu können, verweist einmal mehr auf das *Erfahrungswissen und die Anpassungsfähigkeit*, was die Befragten als Kompetenz hervorkehren. In der Doppelung des Modalverbes (»muss, kann«) werden Anforderungen etwas ambivalent als Möglichkeit oder als Pflicht gedeutet – das spricht an dieser Stelle für eine nicht vollständig vollzogene Internalisierung der Anforderungen.

Grundsätzlich wird auch die eigene *Leistungsfähigkeit* in den Vordergrund gerückt. Bestandteil dieses Selbstverständnis sind Kompetenzen, die auf die Person zurückgeführt werden und hebt sich insofern vom betrieblichen Leistungsverständnis, das nur Arbeitsanforderungen bewertet, ab.

Marianne Dörsam: »da bin ich gut, *ich glaube ich kann das einfach*, glaub mir das ma. Ich hätte das von Anfang an gekonnt, sagt der Chef.« (Sek17, Z. 332–334)

Hierin bezieht sich die Sekretärin einer Personalabteilung einer Stadtverwaltung auf die Kompetenz das Anliegen von Vorgesetzten und anderen an sie herantretenden Personengruppen die Anliegen »von den Lippen abzulesen«. Die Mehrheit des Samples, insbesondere in Hochschulen, grenzt sich hingegen eindeutiger vom klassischen Bild der Assistentin, die dem Vorgesetzten die Grundbedürfnisse stillt, ab. Bei einigen äußert sich das in einer begriffli-

chen Distanzierung, wenn sie als Selbstbezeichnung Büromanagerin oder Bürokraft bevorzugen. Bei den meisten Sekretärinnen des Samples im öffentlichen Dienst besteht die Abgrenzung indessen in der selbstbewussten Betonung einer arbeitsinhaltlichen *Professionalität*:

Martina Haser: »ich mein es wurd ja früher immer wenn man sagt, man ist Sekretärin, dann, mancher einer der hat ja dann so ne spitzfindige ne ›ah du bist Tippse‹. Dieses Berufsbild ist ja ganz eingeprägt, ne. Dabei steckt ja da viel viel mehr dahinter.

I: und stört sie dieses Bild, oder ist das

Martina Haser: nö, ich weiß ja, was ich hier leiste. Nee, mich stört das nicht. Nee. Es gibt manch eine, die sich daran vielleicht aufhängt oder ne, oder das beleidigend findet oder so, aber ich nicht, nee nee. Ich denke mir auch, dass man sich so mit den Jahren […], dass die anderen von einem selber son Bild bekommen haben, dass man das nicht ist ne« (Sek06, Z. 952–962)

Ein Großteil fühlt sich komplexen Anforderungen gewachsen – mit Ausnahme einiger weniger älterer Beschäftigte, denen die Anpassung an computerbasiertes Arbeiten zu schaffen macht (etwa Frau Palmina und Frau Manzek). Damit insistieren sie auf ein Selbstbild, dass der Zuschreibung »ungebildete Schreibkräfte«, nicht entspricht. Leistung sehen sie gerade in der *Übernahme höherqualifizierterer Aufgabenbereiche*. Das drückt sich unter anderem darin aus, dass viele der Befragten Unterforderung thematisieren – die Tätigkeit würde ihren Fähigkeiten nicht gerecht.

Im gesamten Interviewmaterial finden sich keine Erwähnungen der formalen Ausbildung. Auf Rückfrage wird von den Befragten die Bedeutung von bürokaufmännischen Qualifikationen als gering eingeschätzt. Die aus ihrer Wahrnehmung hohe Wertschätzung von formaler Qualifikation in Gesellschaft und Organisation, fungiert vielmehr als negativer Gegenhorizont zu ihrer aus Erfahrung und Betriebskenntnis bestehenden Leistungsfähigkeit.

Jene Leistungsfähigkeit resultiert also einerseits aus dem Erfahrungswissen, und andererseits aus persönlichen Kompetenzen bezieht aber die formale Qualifikation nicht als ausschlaggebendes Moment ein.

Eine konkrete Kompetenz, die zudem von der Mehrheit hervorgekehrt wird, ist das umfassende *Informationsmanagement*:

Martina Haser: »meine Leistung ist eigentlich auch, dass ich über alles Bescheid wissen muss. So und dass ich wirklich, wenn wenn jetzt mal mein Chef kommt und sagt ›ja, ist da noch was‹, sag ich mal Geld auf dem Konto, dass ich dann oder dass ich dann sagen kann ›ja, ist noch, ich such's schnell raus‹, so dass man auch immer ei-

gentlich immer weiß, wo man was findet. Also, dass man son bisschen strukturiert ist in allem ((lacht)).« (Sek06, Z. 498–504)

Diese Hochschulsekretärin im Prüfungsamt formuliert also als Kernkompetenz: über Mittel zu verfügen, um im Bedarfsfall an alle relevanten Informationen heranzukommen. Hierfür sei es notwendig, gute Ordnungssysteme zu etablieren, die zuständigen Stellen innerhalb der Organisation zu kennen, beim »Flurfunk« die Ohren zu spitzen und schnell zu sein.

Dieser Fall förderte zudem zu Tage, dass die *Aufwandsdimension* der Leistung einen wichtigen Teil der Leistungsverständnisses der Beschäftigten ausmacht. Ein wesentlicher Unterschied von Fremd- und Selbstzuschreibung liegt etwa darin, dass von außen angenommen wird, dieses Prozesswissen über die betrieblichen Abläufe sei ohne den *Einsatz von Ressourcen* abrufbar, wohingegen die Sekretärinnen betonen, dass Informationsbeschaffung Zeit kostet. Es besteht ein Bewusstsein darüber, dass die Erfüllung einer Leistungserwartung *Arbeitszeit* verlangt. Das Leistungsverständnis speist sich auch aus der erlebten *Verausgabung*, die sich etwa durch Erschöpfung äußert. Subjektiv übersetzt sich die zitierte Sekretärin Frau Manzek diese Verausgabung in die Leistung, trotz Belastung weitermachen zu können:

Jutta Manzek: »Mein Kollege macht die Mobbinghotline einmal im Monat ich sag demnächst ruf ich Dich an, ›Mobbinghotline, bins leid, hier Burnout‹, ((lacht)). Haben alle gelacht ja, aber manchmal ist es auch ein bisschen viel, ich bin ja auch keine zwanzig mehr, ich bin Mitte Fünfzig und irgendwann denkst du auch ›bor ich kann nicht mehr ne, so‹, *aber dann ich kann ich doch immer weiter.*« (Sek05, Z.119–123)

Das subjektive Leistungsbewusstsein umfasst aber nicht alleine den Aufwand. In der Feinanalyse zeigt sich auch ein *ergebnisbezogener Leistungsbegriff*.

Bemerkenswert ist, wann welche Dimension angeführt wird. Im folgenden Zitat derselben Sekretärin zeigt sich nämlich, dass die vorherig hervorgehobene Leistungskomponente *Arbeitskraftverausgabung* durch den *Erfolg der Anstrengung* ersetzt wird, sobald im Interview ein Fragetypus gewählt wird, welcher die Leistungs*bewertung* fokussiert (Sek06, Z. 525–528):

I: und finden Sie, die Arbeit haben Sie gut gemacht, wenn's zum Beispiel ehm besonders schnell ging oder besonders

Martina Haser: nee, wenn's zum Erfolg führt. […] wenn ich wenn ich weiß, ich muss was machen und bekomme davon irgendwie ne Gegenleistung, dass ich dann sage ja, und die Gegenleistung, die haste jetzt gekriegt, dann haste es auch richtig gemacht.

Das subjektive Leistungsbewusstsein umfasst beide Pfeiler von Leistung, Ergebnis und Aufwand – mit diesem Befund steht dieser Fall *pars pro toto*. Erfolg wird in den Interviews im Wesentlichen im Hinblick auf das *sachliche Ergebnis eines Arbeitsvorgangs* gedacht, weniger in ökonomischen Kategorien.

Die zitierte Sekretärin interpretiert die Gegenleistung rückwirkend als Gradmesser ihrer Leistung (»dann haste es auch richtig gemacht«). Das obige Zitat pointiert so eine Besonderheit des ergebnisbezogenen Leistungsverständnisses: Der Erfolg stellt sich erst durch die materielle Anerkennung bzw. einer externen Bestätigung ein.

In einem anderen Interview zeigt sich exemplarisch, dass die Aussagen über das eigene Leistungsverständnis oftmals vor der Interviewerin validiert werden mit dem Verweis auf ihre Anerkennung durch Vorgesetzte:

Barbara Jelinek: »also es fällt schon auf, dass mein Engagement überdurchschnittlich und mein Stil, also die Art wie ich arbeite, wie ich kommuniziere, wie ich mich innerhalb der Universität vernetze, ehm dass das schon sehr sehr gut ankommt auch bei meinen Professoren.« (Sek24, Z. 693–696)

Man kann daraus schließen, dass den Sekretärinnen ihr subjektiver Maßstab nicht genügt und einer Bestätigung durch eine legitimierte Institution bedarf. Im Zuge der fallvergleichenden Analyse bestätigt sich, dass subjektiv Aufwand und Ergebnis als voneinander zu unterscheidende Größen gefasst werden: 1. Vorgesetzte und/oder die Arbeitsorganisation werden erst im Moment der Bewertung des Ergebnisses zu Autoritäten in der Bestimmung von Leistung. 2. Kompetenzen, der persönliche Einsatz und Aufwand gelten den Sekretärinnen stets als Leistung, auf die sie stolz sind. Die konkrete gewährleistende Tätigkeit dient als Ausgangspunkt und das eigene Urteil ist für die Klassifikation als Leistung ausschlaggebend.

5.1.2 Relationalität und Distinktion: die Abwertung »normaler« Sekretariatsarbeit

Martina Haser: »ich schätze mal, dass das so ne Einstellungssache ist, ne. Dass also zum Beispiel ehm manche Sekretärinnen eigentlich sehr ehm diese Verwaltungsassistenten, assistentin die Tätigkeitsbeschreibung wie ausgeschrieben, dass man telefoniert und ein paar Briefe abtippt, die der Chef gibt. So ist das betitelt. Aber mache ich nicht nur so, ne.« (Sek06, Z. 75–79)

Martina Haser führt im Verlauf des Interviews auf, dass Sekretärinnen jeweils unterschiedliche Leistungen erbringen. In der Passage zeigt sich besonders, dass sie das ursächlich auf Arbeitsorientierungen zurückführt und dass sie sich explizit von denjenigen abgrenzt, die »nur« klassische Sekretariatsarbeiten verrichten. Die eigene Leistung wird so auch mittels einer Abwertung des Arbeitshandelns anderer Sekretärinnen herausgestellt.

Dieses Muster ist unter den Befragten weit verbreitet und wird als *individualistische Distinktion qua Leistungsvergleich* nach unten gedeutet. Darin äußert sich eine implizite interne Leistungshierarchie, die eine Abwertungsdynamik von Sekretariatsarbeit insgesamt mit sich bringt.

Auch in dem folgenden Zitat findet sich das Motiv der Abgrenzungen gegenüber der Leistungen anderer Sekretärinnen wieder:

Stefanie Heckler: »Aber so typische Aufgaben wie Putzen, Kopieren und auch so Sachen wie Häppchen. Das mache ich hier nicht mehr. Das sind andere Personen, also wie sie eben schon gesagt haben, auch alles Frauen. Ist doch klar, dass das dann auch anders bezahlt wird, was die machen, also auch Telefon, und was ich mache.« (Sek006, Z.149–153)

Der beiläufige Einschub »auch alles Frauen« zeigt an, dass in der Vergeschlechtlichung der Tätigkeitsfelder auch eine zentrale Gemeinsamkeit erblickt wird, aus der aber keine vergleichbaren Leistungen abgeleitet werden. Lohndifferenzen innerhalb der Beschäftigtengruppe der Sekretärinnen werden im internen Vergleich mit der niedrigen Wertigkeit der Leistungen anderer Sekretärinnen legitimiert.

Dass Befragte die Bedeutung der betrieblichen Rolle von Sekretärinnen in ihrem Leistungsverständnis akzentuieren (vgl. 5.1.1) steht dazu nicht unbedingt im Widerspruch, sondern drückt die Ambivalenz des Leistungsverständnisses zwischen der *Betonung der individuellen Leistung* und der *Gemeinsamkeiten hinsichtlich der prinzipiellen betrieblichen Anforderungen* aus.

Beinahe alle Sekretärinnen mit Hochschulausbildung betonen ihre Qualifikation und erleben sich dadurch als »untypisch« bzw. besonders:

Maria Greschowiak, Hochschulsekretärin im Fachbereich Geschichte und Prüfungsamt: »ja andererseits ich muss sagen ich bin auch etwas untypisch jetzt hier, […] weil ich bin ja eigentlich, ich hab ja auch studiert ich bin fertig, ich hab Lehramt gemacht. Sekundarstufe eins. Hab damals aber keine Stelle bekommen, bin dann irgendwie in die Uni reingerutscht und dann über mehrere Fakultäten, ab da auch verschiedenste Erfahrungen gesammelt, dann hier in der Geschichte gelandet.« (Sek02, Z. 130–134)

Insgesamt verdeutlicht die mehrheitlich ausgeprägte Betonung der Differenz zu Leistungen anderer, dass erstens ein *relationales Leistungsverständnis* überwiegt; dass zweitens die *individuelle Leistung als Maßstab der Bewertung* durchgesetzt ist; und dass sie drittens durch die *Abgrenzung nach unten* insbesondere für die *höherwertige Aufgaben* anerkannt werden möchten. Grundsätzlich stellen diese praktizierten Leistungsvergleiche keinen Widerspruch zur affirmierten individuellen Leistungsbewertung dar, vielmehr bedarf die individualistische Distinktion eines Vergleichs.

Diese ideelle Abwertung berührt nicht unbedingt den kollegialen Umgang zwischen Solidarität und Konkurrenz. Die Tatsache, dass meist keine konkrete Person abgewertet wird, zeigt, dass dieser Vergleich nach »unten« auf der Konstruktion tradierter einfacher Sekretariatsarbeit und »leistungsunwilligen« Kolleginnen besteht, welcher der Selbstvergewisserung dient. Dazu kommt, dass sich dieser von vielen erwähnten »klassischen« Sekretariatsarbeit – zumindest im Sample – niemand zuordnet.

Diese Verhaltensstrategie wertet, da sie von Dritten innerhalb der Organisation wahrgenommen wird, tendenziell die gesamte Berufsgruppe, da die eigene Leistung stets als Sonderfall gegenüber »normaler« Sekretariatsarbeit hervorgehoben wird. Die Erfüllung der regulären Anforderungen wird so als nicht höher zu honorierende Einfacharbeit mitkonstruiert.

5.1.3 (Un-)gerechte Geschlechterdifferenz

Die Leistungsverständnisse wurden auch hinsichtlich ihrer geschlechtlichen Prägung und der Geschlechterdifferenz in der Entlohnung analysiert.

Der folgende besonders prägnante Interviewausschnitt der Chefsekretärin Gertrud Kruse-Meier, die kurz vor der Berentung steht und jahrzehntelang im Krankenhaus mit wechselnden Kolleg_innen und Vorgesetzten gearbeitet hat, gibt Zeugnis von dem subjektiven Sinnzusammenhang zwischen Geschlecht und Arbeitsinhalt bzw. Leistungsanforderungen:

Gertrud Kruse-Meier: »also Frauen sind im Allgemeinen, da will ich nicht mal per se von mir sprechen, aber im, wenn man Männer und Frauen vergleicht, aber auch hier in medizinischen Berufen, dann sag ich die Frauen sind einfach allgemein besser organisiert, pflichtbewusster, und ehm, wenn das erledigt werden muss dann erledigen sie es auch. Und ich glaube, dass Männer da eher ja, schlecht organisiert und muss das überhaupt sein? Und, ja, ja ich glaub einfach, dass Frauen besser organisiert

sind und deswegen auch da in diesem Job, weil das ist das althergebrachte, früher gab's nen Chef und da gab's halt ne Schreibdame oder ne Sekretärin und das war halt ne Frau, die musste ja auch oft Kaffee kochen, das war ja oft schon nen Hauptthema und ehm, aber ich glaube das es für Männer nicht wär, wobei man das natürlich immer nur pauschal sagt, es gibt sicherlich auch ein guter Sekretär, man muss ihn natürlich nur entsprechend finden.« (Sek003, Z. 313–329)

Diese Befragte akzentuiert und zementiert hier ein geschlechterdifferentes Fähigkeitsmusters – nur als Abschluss wird die Möglichkeit eröffnet, dass Ausnahmen die Pauschalisierung entkräften.

Die nachfolgende Passage bietet kondensiert die im Sample gängige subjektive Erklärung für diese Geschlechtsspezifik in Arbeitsinhalt und Arbeitsvermögen. Frau Palmina (Sek12) ist mit Mitte 50 seit vielen Jahren an einem außeruniversitären Forschungsinstitut als Teilzeitkraft beschäftigt, nachdem sie erziehungsbedingt eine Erwerbsunterbrechung eingelegt, und sich nach dieser dann zur Bürokraft umschulen lassen hat. Sie antwortet in dieser Passage auf die Frage, inwiefern sie sich die deutliche Prädominanz von Frauen in diesem Beruf erklären könne:

Helene Palmina: »Ich glaube irgendwann, viele Männer lernen diesen Beruf gar nicht, weil der für die total unattraktiv ist. Also ich denke mir, viele denken wirklich immer noch so sowas zwischen Nagellack lackieren und Kaffee kochen. Also wie vielfältig das geworden ist und wie auch Anforderungen dahinter stecken jetzt mittlerweile, und das jetzt nicht nur im Bereich von Wissen oder erlernten Fähigkeiten, sondern auch von Feinfühligkeit, mit Menschen umgehen können, gewisses Taktgefühl, Verschwiegenheit, mehrere Personen gleichzeitig auch im Prinzip auch mal zufriedenstellen zu können und ehm ja im Prinzip auch gleichzeitig viele Sachen erledigen zu können usw. Das sehen die meisten ja gar nicht. Das ist aber auch so ein bisschen die Herausforderung und ehm wenn man dann so 'nen sehr hektischen Tag auch gemeistert hat ,und es ist alles gut gelaufen, dann ist man ja auch ein stückweit einfach froh. Das macht einem ja auch Spaß ne. Aber ich glaube, dass wird in 'ner Öffentlichkeit nicht gesehen, weil das Berufsbild vollkommen vorurteilbehaftet ist. Und Männer lernen das nicht gerne, denke ich mir. Inwieweit das unter Umständen Frauen besser können als Männer, das kann ich gar nicht sagen. Das ich hab' nur festgestellt, dass es günstig ist, wenn man Mutter geworden ist, weil man urplötzlich wahnsinnig viel mehr Geduld mitbringt. Viele Sachen gleichzeitig viel schneller erledigen kann ohne gleich immer die Nerven zu verlieren und mehr Einfühlungsvermögen lernt. Das lernt man nur durch diese Rolle. Und manche mögen das sofort haben. Ich hab's also da lernen müssen. Und ich weiß nicht. Es gibt sicher Männer, die können das hervorragend und ich glaube es gibt sicher Männer, die werden es nicht können. […] Ich seh' natürlich auch viel, dass ich meine Kolleginnen zum Teil auch ein bisschen tröste. Das wahrscheinlich auch wirklich so, ich bin älter, Mama. »Komm mal Kleine ist nicht so schlimm.« Ne, find' ich gehört auch was dazu. Kann

vielleicht der ein oder andere Mann nicht so gut. Weiß ich nicht. Kann man ja nicht so pauschalieren. Dafür sind die vielleicht fähiger schnell mit ich weiß nicht irgendwie Software umzugehen oder mit der Hardware. Ich weiß es nicht. Ich denke mir, der ist so vielfältig, das man eher sehen muss, wer passt auf welche Stelle.« (Sek12, Z. 842–874)

Sprachlich vollzieht sie eine Kontrastierung: *damals* weibisches »Nägellackieren«, *heute* genderneutrale Leistungsanforderungen. Dann folgt aber eine Aufzählung von Eigenschaften, die in dem Job abgefragt werden (»gleichzeitig viele Sachen erledigen zu können«). Einerseits schöpft sie aus ihren Arbeitserfahrungen, andererseits kann das als bemerkenswert stereotype Aufzählung »weiblichen Arbeitsvermögens« gelesen werden: *multitasking*, Fürsorglichkeit, Empathie gehören zum gesellschaftlichen Grundkanon weiblich konnotierter Eigenschaften (ohne dass sie notwendigerweise tatsächlich »weibliche« Kompetenzmuster abbilden).

Mit der vordergründigen Relativierung »Inwieweit das unter Umständen Frauen besser können als Männer, das kann ich gar nicht sagen« diskutiert sie die Frage nach angeborenen bzw. rollenbezogenen Fähigkeiten widersprüchlich. Denn mittels dieser Relevanzsetzung eröffnet sie erst selbst das Feld geschlechtlicher Unterschiede. Auch in der fallimmanenten Sequenzanalyse wird ersichtlich, dass sie Männern und Frauen unterschiedliche Kompetenzen zuschreibt – und zwar entlang der üblichen Geschlechterstereotypen und -dualismen, die in ihrer Alltagstheorie eher aus Sozialisation resultieren, als dass sie biologisch determiniert sind.

Die Beschreibungen der eigenen Erfahrung werden generalisiert und die Mutterrolle als ursächlich für ihr spezifisches Fähigkeitsmuster bestimmt (»Das lernt man nur durch diese Rolle«): Die Aufgaben einer Mutter hätten es ihr ermöglicht berufliche Fähigkeiten zu erlernen. Hier ist ihr Geschlechtsdualismus etwas gebrochen und die Befähigung zur Sekretariatsarbeit erscheint als Triade: am meisten befähigt sind Mütter, danach andere Frauen, und am wenigstens Männer.

Die Betonung des männlichen Sonderfalls lässt sich auch als Schutzbehauptung lesen. Aktuelle Orientierungsschemata, wie Geschlechtergleichheit, bewirken Selbstkorrekturen, sobald die Interviewten den Eindruck gewinnen zu sehr Geschlechterdifferenzen in der Leistungsfähigkeit zu betonen. Die Modernisierung des Verständnisses von Geschlechterdifferenz ist aber mehr als rhetorisch: eine biologistische Alltagstheorie wird abgelöst durch die Bedeutung sozialer Prägung. Der einzige befragte männliche Sekretär (Sek22),

unterstützt die Deutung, dass bislang Frauen für den Job geeigneter seien, aber dass die Tätigkeit genauso von Männern erlernbar sei.[69]

Auch wenn im Fallvergleich eine Spannbreite an geschlechtsspezifischen Alltagstheorien vorliegt, ergibt sich doch ein dominantes Bild: ein sozialisationsbedingtes rollenspezifisches »weibliches Arbeitsvermögen«[70] qualifiziert in den Augen zahlreicher Interviewpartnerinnen besonders Frauen und Mütter zur Sekretariatstätigkeit. Dabei werden Einfühlungsvermögen und Multitasking am häufigsten erwähnt. Auch Organisationstalent und Geduld gehören zum Kanon geschlechtlich konnotierter Leistungsanforderungen.

Gerade diese Anforderungen gelten ihnen als positiv konnotiertes Können und als besondere Leistung. Dieses weibliche Arbeitsvermögen ist also entgegen der üblichen betrieblichen Vernutzung meist Argument für gute Leistung. Die Nicht-Anerkennung dieses Arbeitsvermögens in der Öffentlichkeit (»Aber ich glaube, dass wird in 'ner Öffentlichkeit nicht gesehen, weil das Berufsbild vollkommen vorurteilbehaftet ist«, s.o.) wird hingegen kritisiert. Es würden negative Assoziationen dominieren, obwohl weibliches Arbeitsvermögen gewertschätzt werden sollte.

Auffällig ist der gespaltene Bezug zur weiblichen Besetzung des Tätigkeitsfelds. Auf Nachfrage wird die Dominanz von Frauen in vier Fällen mit dem Verweis auf männliche Kollegen relativiert; etwa Frau Dörsam, Sekretärin einer städtischen Behörde: »also wir haben ja hier auch durchaus Sekretäre ((lacht)) also pff.« (Sek17, Z.310). In weiteren Fällen wird dieses von der Interviewerin erwähnte Phänomen erstmal überprüft:

Martina Haser: »also warten sie mal, ja stimmt. Glaub ich gar keine, nee nee. Obwohl jetzt zum Beispiel bei dem früheren Institut, hat ja das halbe Jahr, die haben das überbrückt mit studentischen Hilfskräften, da war ein männlicher und zwei weibliche, die haben sich das dann in der Woche geteilt, und dieser männliche Student, ehm, der war so fix. [...] ja, den hab ich wirklich bewundert. Der hat das ganz schnell kapiert mit den ganzen Verwaltungsaufgaben« (Sek06, Z. 881–888).

---

69 Es soll nicht unterschlagen werden, dass sich im Sample auch jüngere Sekretärinnen (etwa Sek11, Sek002, Sek30) befinden, die eine Befähigung männlicher Kandidaten für Sekretariatsstellen explizit bejahen und damit die Erlernbarkeit der Tätigkeit betonen.

70 Während Beck-Gernsheim und Ostner (1977) das Konzept einführen, um damit das Vorliegen, die Genese und die Verwertung eines tatsächlichen geschlechtsspezifischen Arbeitsvermögens begrifflich einfangen (vgl. 2.2.3) ist für die Analyse des subjektiven Leistungsverständnisses nicht relevant, ob dieses Kompetenzmuster tatsächlich weiblich ist. Vielmehr wird an dieser Stelle das Konzept entlehnt, um den subjektiv vergeschlechtlichten Leistungsbegriff zu beschreiben, der erstaunliche Parallelen zu dem Theorem aufweist.

Das ist insofern erstaunlich, als die hohe Segregation offenkundig ist und sich an anderen Interviewstellen durchaus ein Bewusstsein für das massive Ungleichgewicht zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten dokumentiert. Davon zeugt etwa, dass stets von Sekretär*innen* oder »Frauenjob« (s.u.) gesprochen wird. Die »Gedächtniskramerei« nach Sonderfällen lässt auf einen Unwillen schließen, sich selbst als Beschäftigte in einem frauentypischen Beruf zu begreifen bzw. einen Willen, diese Tatsache zu entkräften. Diese Lesart wird dadurch unterstützt, dass einige den Wunsch nach mehr Männern in diesem Beruf äußern. Dem stünden allerdings geschlechtsspezifische Präferenzen hinsichtlich der Bezahlung entgegen (Sek04, Z. 365–371):

Ingrid Winkler: »is n Frauenjob ganz einfach. Würden mehr Männer in den Sekretariaten arbeiten, würden die Männer besser bezahlt. Aber die Frauen noch lange nicht.

I: und warum arbeiten (.) also in kaum einem anderen Beruf ist das so auffällig wie bei den Sekretärs oder Sekretärinnenjob, warum hält sich das so konstant?

Ingrid Winkler: weil's schlecht bezahlt wird. Da beißt sich die Katze in den Schwanz.«

Die Passage veranschaulicht den Befund, dass eine *Verknüpfung zwischen Frauenjob und niedriger Bezahlung* hergestellt wird. Es herrscht ein latentes Verständnis für die hohe Korrelation zwischen dem Anteil weiblicher Beschäftigter und einer niedrigen Entlohnung.

Der anfängliche Widerlegungsversuch kann davon motiviert sein der öffentlich wahrgenommenen Frauentypik der Sekretariatsarbeit keinen Vorschub zu leisten, gerade *weil* mit Frauenberufen eine niedrige Entlohnung assoziiert wird. Insofern ist die vordergründige Leugnung *der Geschlechtsspezifik* in der Beschäftigtenzusammensetzung auch getragen von der *Ablehnung der geschlechtspezifischen niedrigen Leistungsbewertung.*

Getragen wird die Ablehnung der Geschlechterdifferenz in der Entlohnung durch die hohe Legitimität von Geschlechtergleichheit. Beiläufige Äußerungen wie »wir leben ja nich mehr im neunzehnten Jahrhundert« (Gabriele Engler, Sekretärin Uniklinik, Sek15, Z. 407), zeugen von grundsätzlich *egalitären Orientierungsschemata in Bezug auf die Bezahlung.* Gerade die in Sekretariatsnetzwerken aktiven Sekretärinnen fordern eine Gleichbehandlung ein (etwa Sek02, Sek18). Ungerecht ist Geschlechterdifferenz als Maßstab der Entlohnung, gerecht in der Berücksichtigung weiblichen Arbeitsvermögens.

5.1.4 Zwischenfazit: Unsichtbar und unersetzbar

In der Zusammenschau zeigt sich, dass die erlebte Arbeits*praxis, die individuelle Leistungsfähigkeit* und die Arbeits*anforderungen* nebst des gesellschaftlichen Orientierungsrahmens Grundlagen des Leistungsbegriffs der befragten Sekretärinnen sind.

Sie verstehen sich als Leistungsträgerin im organisationalen Gefüge und sind überzeugt von der Unersetzbarkeit der betrieblichen Funktion einer Sekretärin. Sie begreifen sich als einsatzbereite *Alleskönnerin,* grenzen sich aber offensiv von der geringschätzigen Rollenbezeichnung *Mädchens für Alles* ab. Dieses grundsätzlich positive Selbstverständnis wird nicht unbedingt kritisch gegen Betriebshierarchie gewendet, wohl aber gegen die Zuschreibung als reine Zuarbeit. Die Betonung der professionellen Rolle und der Selbstständigkeit ihrer Tätigkeit unterstreichen vielmehr den stark ausgeprägten *Gewährleistungsstolz*. Das manifestiert sich gleichermaßen in der Betonung von Erfahrungswissen als Leistung und in der Bestimmung ihrer Tätigkeit als unsichtbare Leistung. Das Arbeitsergebnis wird in der Herstellung eines reibungslosen Ablaufs gesehen und ist somit mit dem betrieblichen Bedarf nahezu deckungsgleich. Während dieser Gewährleistungsstolz die betriebliche Funktion und die erbrachte Leistung in den Blick nimmt – also auch von der eigenen Person abstrahiert – kann die Betonung der *Leistungsfähigkeit* als Fokus auf die *persönlichen* Talente und Voraussetzungen begriffen werden.

Sowohl diese Leistungsfähigkeit, als auch das erwähnte Bewusstsein über die aufgewendete Arbeitszeit und Arbeitskraft, können zwar als Elemente eines vorrangig *aufwandsbezogenen Leistungsbegriffs* gedeutet werden. Die konkrete Tätigkeit dient als Ausgangspunkt und das eigene Urteil ist dafür ausschlaggebend. Es konnten aber auch ergebnisbezogene Elemente des Leistungsbegriffs in den Interviews rekonstruiert werden, die besonders zum Tragen kommen, wenn die Anerkennung der Leistung zu Frage steht. In dem Moment rekurrieren die Sekretärinnen auf bewertende Autoritäten. Gerade der Gewährleistungsstolz setzt die Dimensionen Aufwand und Ergebnis in eins: Im Ergebnis muss das Resultat für die jeweilige Arbeitseinheit stimmen – dafür sind unterschiedliche Fähigkeiten von Nöten.

Insbesondere werden *Talent* auf der Grundlage weiblich konnotierter Fähigkeiten, *Erfahrungswissen* und eine prinzipielle *Leistungsfähigkeit*, die auch für komplexere Anforderungen geeignet ist, herausgekehrt, wohingegen *formale Qualifikationen* bei den Befragten keine Rolle spielen. Der Fokus auf die per-

sönliche Leistungsfähigkeit steht insofern im Gegensatz zu tariflichen Kriterien, als dass darin der Arbeitsplatz ohne Ansehen der Person und ihrer Qualifikationen, bewertet wird – also nicht persönliche Befähigung, sondern die erforderlichen Leistungsanforderungen des Arbeitsplatzes bewertet werden (vgl. 5.3). Zusätzlich formulieren die Sekretärinnen aber aufgewendete Mühe und Zeit, »ein offenes Ohr zu haben« und andere sogenannte soft skills als wichtige Beiträge, die nicht als Leistungsmerkmale auftauchen.

Das bei den Sekretärinnen vorherrschende subjektive Leistungsverständnis basiert zudem auf einer latenten *subjektiven Wertigkeitsordnung* der ausgeübten Tätigkeiten. Untere extrareguläre Aufgaben und »klassische« Sekretariatsaufgaben werden abgewertet. Viele Sekretärinnen beurteilen in ihrer arbeitsinhaltlichen Orientierung auf den Fachbereich der Vorgesetzten und ihrer Bereitschaft zu oberen extraregulären Aufgaben die regulären Verwaltungs- und Assistenzarbeiten als niederwertig. Ihr Leistungsverständnis ist insofern relational, als dass es im Moment der Bewertung der »qualifizierten« Tätigkeiten, die sie als Leistung anerkannt haben wollen, von der Differenz zu »niederen« Tätigkeiten lebt. Jene Orientierung fungiert auch als Abwertungsdynamik der Sekretariatstätigkeit allgemein.

Angesichts der ausgeprägten Geschlechtssegregation des Tätigkeitsfeldes sticht die subjektive *Zurückweisung der Geschlechtsspezifik* hinsichtlich der Beschäftigtenzusammensetzung hervor. Dieser Umgang wird als »Nicht-wahrhaben-wollen«. Aufgrund der gesellschaftlichen Normativität von Geschlechtergleichheit sind einige Akteurinnen nicht ohne Weiteres bereit und in der Lage ihre erfahrene Ungleichheit in manifest vorhandenes Reflexionswissen zu transformieren, sondern versuchen instrumentell die deutliche prozentuale Geschlechtlichkeit ihrer Tätigkeit mit der Erwähnung von (männlichen) Sonderfällen zu unterlaufen und somit aufzuwerten. Andere thematisieren offen die als illegitim erlebte geschlechterdifferente Bezahlung. Im Spannungsverhältnis zum latenten Bewusstsein über den formulierten Zusammenhang zwischen weiblichem Geschlecht, Frauenberufen und niedrigem Lohn wollen sie indessen gerade für ihre geschlechtsspezifische Leistung anerkannt werden. »Weibliches Arbeitsvermögen« ist ihnen ein legitimes Argument für gute Leistung und Passförmigkeit zu dem betrieblichen Bedarf, woraus sie Ansprüche auf Lohn und Würdigung ableiten.

Die Legitimität ihrer Anklage an Leistungsungerechtigkeit speist sich also auch aus der mit dem Leistungsprinzip inkompatiblen Ungleichbehandlung der Geschlechter.

5.2 Äquivalenter Tausch? Erlebte Leistungsungerechtigkeit

Es sei in aller Kürze an die theoretischen Grundverständnisse im Hinblick auf Gerechtigkeit erinnert, auf Basis derer das empirische Material analysiert wurde (vgl. 2.1). Allen Gerechtigkeitsvorstellungen ist gemein, dass vom Standpunkt eines allgemeingültigen Prinzips und der Gleichbehandlung aller unter diesem Prinzip gedacht wird, sowie, dass Gerechtigkeit stets die Vorstellung eines Entsprechungsverhältnisses zwischen einem Wert und dessen Gegenwert impliziert. Der hegemoniale Anspruch der Leistungsgerechtigkeit setzt als Maßstab den eigenen Beitrag, der (etwa vom Betrieb und Arbeitgeber) äquivalent vergolten werden soll. Inwiefern Prinzipien der Gerechtigkeit als gesellschaftlich legitim erachtet werden und Enaktierungspotential zugesprochen bekommen, sind nicht zuletzt bedeutsame Aspekte für die Frage, ob und inwieweit diese Ansprüche bei den Beschäftigten handlungsleitend sind und mobilisierend wirken (vgl. 2.3).

Im Folgenden werden die Anspruchsmuster und Gerechtigkeitsorientierungen der Interviewpartnerinnen bezogen auf ihre Tätigkeit vorgestellt, also auch was von der Arbeitsorganisation *in return* dafür erwartet wird. Insbesondere wird es um den in allen Interviews dominanten Anspruch nach Leistungsgerechtigkeit gehen, andere Ansprüche werden kurz erwähnt, haben sich aber nicht als ausgeprägte Mobilisierungsmomente herausgestellt.

Es wird beantwortet, inwiefern die Sekretärinnen des Samples einschätzen, dass ihre Leistung angemessen anerkannt wird, welches normative Verständnis von (Leistungs-)gerechtigkeit ihrem Urteil zugrunde liegt (5.2.1) und welchen Gegenwert (5.2.2.) sie auch im Vergleich zu anderen erwarten (5.2.3). Im Anschluss daran wird gekennzeichnet, wie sie mit den registrierten Verletzungen ihrer subjektiven Dispositionen umgehen (5.2.4). Der Fluchtpunkt der Analyse liegt darauf, inwiefern diese Orientierungen mitunter in Arbeitskonflikte (um Höhergruppierung) münden (5.2.5).

5.2.1 Legitimer Anspruch nach Leistungsgerechtigkeit

Meist kommen meritokratische Anspruchsmuster zur Sprache, bevor dieser Themenkomplex explizit von der Interviewerin eröffnet wird. Viele Befragte eröffnen selbstständig das Gespräch mit Klagen über Leistungsungerechtigkeit noch bevor das Tonbandgerät eingeschaltet wird. Das zeugt von der Relevanz der Thematik für die beforschten Subjekte, für die sich die Idee der Leistungsgerechtigkeit als zentraler Gerechtigkeitsanspruch in Bezug auf die eigene Tätigkeit und ihre Bewertung herausgestellt hat. Die transportierte Empörung, die mit Bestätigung durch die Interviewerin rechnet, verweist zudem darauf, dass die Einforderung nach Leistungsgerechtigkeit als hoch legitim gilt – sie wird als nicht begründungspflichtig verstanden.

In eigener Relevanzsetzung werden andere Verteilungsprinzipien kaum erwähnt. Versatzstücke ergänzender Gerechtigkeitsideen werden oftmals ohne expliziten Adressaten formuliert und sind den Sekretärinnen kein dringliches Anliegen – so bieten sie weniger Anlass zu Arbeitskonflikten. Hinsichtlich des öffentlichen Bildes von Sekretärinnen in den Medien wünschen sich die Befragten etwa nur ungerichtet die Einhaltung eines »Würdeprinzip[s]« und eine respektvolle Darstellung der Berufsgruppe, in der sich ein übliches Maß gesellschaftlicher Anerkennung für Tätigkeit und Person ausdrückt. Beispielsweise empfindet die Sekretärin in dem folgenden Zitat diesen Anspruch zwar verletzt wegen ausbleibender Repräsentanz von arbeitenden Sekretärinnen, sieht aber wegen einer positiven Veränderung der geschlechtsstereotypen Darstellung keinen Grund zur Beschwerde mehr:

> *Gabriele Engler*: »das ist schon überkommen, ja und irgendwo auch diskriminierend, wenn da so Bildchen von Frauen mit engen Röcken und großem Busen zu sehen sind, so, die so adrett in die Kamera lächeln und eigentlich nicht arbeiten, sag ich mal so. Aber heute sehe ich das eigentlich fast nicht mehr, das war früher schlimmer, würd ich so sagen. Also man hört natürlich nicht so viel wie von anderen Berufen, und aber deswegen find ich das schon okay so.« (Sek15, Z. 931–937)

Angesichts dieser Geringfügigkeit anderer Gerechtigkeitsideen stehen nun auch subjektive Vorstellungen über das Leistungsprinzip im Zentrum der weiteren Ausführungen. Es wird expliziert, welche Leistungsdimensionen als Anspruchstitel für eine erwartete Gegenleistung fungieren und auf welche Normen sie sich dabei berufen.

Der *Beitrag zum betrieblichen Zweck* bildet für die meisten Sekretärinnen den zentralen Anspruchstitel, mit dem sie als selbstverstandene Leistungsträge-

rinnen eine Gegenleistung reklamieren. Im Fall von Frau Manzek spielt es etwa für die Rechtmäßigkeit ihres Gerechtigkeitsanspruchs (nach Wertschätzung) keine Rolle, dass sie die Arbeit für eine Gewerkschaft ausführt – eine Organisation von für sie hoher gesellschaftlicher Legitimität. Alleiniger Berufungstitel ist das Verständnis als Leistungsträgerin für die Abteilung:

Jutta Manzek: »ist schon bisschen runtergestuft. Ja kommt mir jetzt gerade so und auch oft so zwischendurch bei der Arbeit. Doch ja ist so, wird nicht gewertschätzt sag ich mal so die Arbeit, aber nur ohne mich gehts gar nicht.« (Sek05, Z. 744–746)

Das für das Leistungsprinzip übliche Kriterium des *Beitrags zum Allgemeinwohl* (vgl. 2.1.1) wird von den Befragten nicht zur Sprache gebracht, auch die Legitimität öffentlicher Dienstleistungen wird für Einforderungen von Leistungsgerechtigkeit kaum relevant gemacht. Die Beschäftigten im öffentlichen Dienst unterstellen zwar eine gesellschaftliche Sinnhaftigkeit der Einrichtung, daraus werden aber keine höhere Gegenleistungen abgeleitet oder erwartet – die Sekretärinnen des Samples übersetzen das Leistungsprinzip in ein Amtsethos hinsichtlich der gesellschaftlichen Nützlichkeit des öffentlichen Dienstes oder in den Fällen von Hochschulsekretärinnen von Bildungsinstitutionen. (Vielmehr bildet die Erwartung eines sicheren Arbeitsplatzes und die Nähe zur Wissenschaft ein Berufswahlmotiv, vgl. 3.3.1).
Die Legitimität der meritokratischen Gerechtigkeitsvorstellung stellt sich im Material als latente Sinnstruktur und stabiler Orientierungsrahmen dar – sie bedarf keiner zusätzlichen Legitimierung durch gesellschaftliche Nützlichkeit der Tätigkeit oder der Institution. Die Arbeitsorganisation fungiert indessen als zentraler Adressat der formulierten Ansprüche. Das Abstraktum Gesellschaft oder Staat findet kaum Erwähnung. Sie schöpfen diese Legitimität auch aus der tariflichen proklamierten Norm nach Leistungsgerechtigkeit. Das ist mitnichten verwunderlich, denn Leistungsgerechtigkeit erhält von den Arbeitsorganisationen, im Tarifvertrag und arbeitspolitischen und anderen gesellschaftlichen Akteuren breite Zustimmung (vgl. 5.3.1).

Die zitierte Sekretärin in einer städtischen Behörde stellt hohe Gerechtigkeitserwartungen an die Arbeitsorganisation gerade wegen ihrer Zugehörigkeit zum öffentlichen Dienst und ihrer Tarifgebundenheit:

Marianne Dörsam, Stadtverwaltung: »naja, is doch so, wird ja auch hier so gesagt ne, dass man hier gerecht bezahlt wird. Is' ja schließlich tarifgebunden und dann soll das ja so sein, ne?« (Sek17, Z. 136–138)

Es finden sich kaum Verweise auf die Leistung der gesamten Beschäftigtengruppe, sondern vielmehr auf den je *individuellen Beitrag* und die betriebliche

Funktion (vgl. 5.1). *Individuelle Leistung* wird als Maßstab für eine entsprechende Leistungsentlohnung gesetzt – wie sich auch in der Aussage von Frau Haser »Das seh ich jetzt bei mir jetzt so.« (Sek06, Z.477) bestätigt. Der *eigene Beitrag für den betrieblichen Zweck* bleibt also der Berufungstitel, aus dem Gerechtigkeitsansprüche abgeleitet werden.

Dass darin insbesondere die höherwertigen Tätigkeiten als Anspruch dienen, verweist auf den *Gerechtigkeitsanspruch nach Leistungsentlohnung ohne Kompensationscharakter*. Denn die kontrastierende Nachfrage, ob nicht Beschäftigte ohne viel Verantwortung und die Möglichkeit zur selbstständigen Tätigkeit – Merkmale, mit denen die Befragten ihre Tätigkeit versehen – nicht schon genug »abgestraft« seien und ob nicht Routinetätigkeiten eher mittels Lohn *Entschädigung* erfahren sollten, wird irritiert zurückgewiesen. Verausgabung wird nicht als Anspruchstitel angeführt.

In einigen Interviews wurde diesbezüglich auf Vorstellungen von *Bedarfsgerechtigkeit* eingegangen, die allerdings meist nicht von den Interviewpartnerinnen in eigenen Propositionen und Relevanzsetzungen eingebracht wurden und nicht dem Leistungsprinzip per se widersprechen. Es deutet sich darin indessen eine die Leistungsgerechtigkeitsidee ergänzende Idealvorstellung an: Bedarf ist dann als Bezugsgröße für materielle Anerkennung relevant, wenn es um ein Mindestmaß zur Existenzsicherung geht:

Melanie Hubert: »man muss ja irgendwie davon leben können und wenn jemand das irgendwie mit ner richtigen Arbeit macht, also jetzt egal wie gut oder so, sollte das drin sein, finde ich.« (Sek21, Z. 1153–1156)

Bemerkenswerterweise wird eine solche Vorstellung nur formuliert, wenn es um Arbeiter_innen geht, zu denen sich die Mehrheit der Sekretärinnen nicht zählt, oder in Bezug auf Kolleginnen in Teilzeit auf den untersten Entgeltgruppen. In der Quintessenz kommt eine bedarfsorientierte Gerechtigkeitsvorstellung nur in Fällen zum Tragen, in denen nicht über die *eigene* Arbeit gesprochen wird. Wenn die Interviewerin nachfragt, ob auch die von den Interviewten erwähnten »schlechter« arbeitende Kolleginnen von ihrem Job leben können muss, wird das umgehend bejaht. Das ist ein Indiz für die hohe Legitimität, die eine basale *leistungsunabhängige Existenzsicherung* genießt.

In der Zusammenschau ergibt sich der Eindruck einer Affirmation von *Sockelbedarfsgerechtigkeit,* auf dessen Fundament leistungsäquivalente Anerkennung wirksam werden soll. Während für andere Erwerbslose und Erwerbstätige ein Mindestmaß an »leistungsloser« Bezahlung eingeräumt wird, sehen die meisten Sekretärinnen die eigene Tätigkeit als so wertvoll an, dass

für selbige die erbrachte Leistung als Maßstab genügt – sie bedürfen keiner leistungslosen Gegenleistung. Der zentrale Befund ist also hier, dass mit der Gewissheit über die eigene Leistungsfähigkeit und -erbringung (vgl. 5.1) der Anspruch nach einer angemessenen Anerkennung ihrer Leistungen durch die Organisation einhergeht.

Damit sind die Maßstäbe und Bezugsgrößen ihrer leitenden Gerechtigkeitsvorstellung ins Auge gefasst – konkret tauchen die Anspruchsmuster *in Form der Kritik* an der organisationalen Gegenleistung auf.

Berichtete *Verletzungen des Leistungsprinzips* kommen in ausnahmslos jedem Interview vor, ohne dass dadurch je das Leistungsprinzip als solches in Frage gestellt wird.[71] Daraus kann an erster Stelle geschlussfolgert werden, dass in den Augen der Sekretärinnen Leistungsäquivalenz gelten sollte und könnte, tatsächlich aber nicht verwirklicht ist.

Ob es in der Arbeitsorganisation leistungsgerecht zugeht, verneinen die Sekretärinnen sowohl allgemein als auch insbesondere für die je eigene Leistung. Keine Befragte empfindet die ihnen gewährte Gegenleistung als gerecht. Es handelt sich im Sample durchgehend um ein *verletztes Leistungsgerechtigkeitsideal* (auch wenn aus der Verletzung nicht unbedingt eine praktische Einforderung folgt). Über die Kritik erschließen sich die subjektiv zum Maßstab erhobenen Leistungsdimensionen.

Ingrid Winkler: »mhm. aber es wird auch sehr viel selbstständig gearbeitet, und genau dieser Bereich wird nicht anerkannt. Weil dieser Bereich des selbstständigen Arbeitens ja zu einer besseren Bezahlung führen würde, wenn er anerkannt würde. Aber dann wird ja immer gesagt: ›ja aber unterschreiben tut sie ja zum Schluss doch nicht‹. Nur dass der Prof oder die Professorin blind unterschreibt, was man hinlegt, da kümmert sich keiner drum, weil die vertrauen einfach, die, die verlassen sich drauf, dass die Zahlen stimmen. Die rechnen nicht nach, nur weil die ihren Namen drunter setzen. hallo, die wissen überhaupt nicht, was da steht.« (Sek04, Z. 395–402)

In dieser Interviewpassage werden gleich mehrere Verknüpfungen deutlich: die Frage, ob es sich bei Sekretariatsarbeit um Zuarbeit handele, wird empört (»hallo«) zurückgewiesen mit dem Verweis auf die *Selbstständigkeit* der Tätigkeit. Dafür müsste sie nach eigenem Ermessen besser entlohnt werden – außerdem drückt sich hierin aus, dass sie über die Relevanz des Leistungs-

71 Die Samplingmethode könnte allerdings einen Bias aufweisen: Auf die verschickten Anfragen könnten sich insbesondere Sekretärinnen zurückgemeldet haben, die ein Anerkennungsdefizit erleben, da schon das Interview eine Wertschätzung ihrer Tätigkeit darstellen kann. Diese Motivation wurde im Nachgang einiger Interviews auch explizit bestätigt.

kriteriums »selbstständiges Arbeiten« in der Entgeltordnung informiert ist. Sie attestiert der Organisation strategische Leistungsbewertung dahingehend, dass der selbstständige Charakter der Tätigkeit geleugnet würde schon mit Blick auf die sich daraus ergebende höhere Entgeltgruppe.

Bemerkenswerterweise werden durchgehend bestimmte Leistungsaspekte herangezogen, um ein höheres Lohnäquivalent zu rechtfertigen.

Ingrid Winkler: »Hier sind wenige Sekretärinnen, die Sekretärin gelernt haben. Ich zum Beispiel komme aus der Buchhaltung. Also das fiel mir jetzt nicht so ganz so schwer, ne gewisse Affinität ist da vorhanden. ((lacht)) […] Und das ist etwas, was zum Beispiel eine höhere Bezahlung absolut rechtfertigt. Oder auch dies selbstständige Verfassen von englischen Briefen und Mails. Das wird immer verlangt, das wird immer erwartet, und das für kleinste Bezahlung.« (Sek04, Z. 333–340)

In dieser Passage zeigen sich Bezüge zur Bedeutung von *Aufwand, Erfahrungswissen, Selbstständigkeit* und *Fremdsprachenkenntnissen* – diese Leistungen werden von der Sekretärin als Grundlage für höhere Lohnansprüche herangezogen. Es wird subjektiv eine enge Verknüpfung zwischen der konkreten Tätigkeit und dem als angemessen empfundenen Lohn gezogen.

Als Legitimation des verletzten Leistungsgerechtigkeitsempfindens fungieren die als ungerecht erlebte *geschlechterdifferente Bezahlung* (vgl. 5.1.3), und die nicht honorierte *Leistungszunahme*, die aus Informatisierung, professionalisierendem Arbeitshandeln und Bereichssekretariaten erwächst (vgl. 4.1). Die Befragten bringen wiederholt diese Bezüge ein, um ihr Ungerechtigkeitsempfinden zu rechtfertigen. Ob der Tätigkeitswandel auch ursächlich für das verletzte Leistungsgerechtigkeitsempfinden ist, kann nicht abschließend beantwortet werden. Die Parallelität der Veränderungsprozesse mit dem von einer Gleichstellungsbeauftragen (Exp7), einem Schulungsleiter (Exp9) und einer MTV-Personalrätin (Exp2) bemerkten Anstieg an Höhergruppierungsanträge geben einen ersten Hinweis darauf.

5.2.2 Mehr Wertschätzung mittels Entgelt

Da eine Gerechtigkeitsvorstellung immer ein Verhältnis aufmacht, wird im Folgenden der Fokus auf die erwartete organisationale Gegenleistung gelegt. Wissenschaftlich werden die Dimensionen ideelle und materielle Anerkennungsansprüche differenziert (vgl. 2.3.2) und so auch im Folgenden in dieser Systematik vorgestellt und in ihren Wechselwirkungen analysiert.

Die Mehrzahl der Beschäftigten richtet hohe Erwartungen an die Leistungsangemessenheit der *Bezahlung*. Auch *ideelle Wertschätzung* ist ihnen wichtig, damit ist jedoch ein Großteil zufrieden. Entgelt ist für die Sekretärinnen das wichtigste Maß der materiellen Gegenleistung, während Status(aufstiege) eine untergeordnete Rolle spielen. Das vorherrschende Leistungsgerechtigkeitsideal wird vornehmlich an der Wahrnehmung eines erheblichen Missverhältnisses zwischen erbrachter Leistung und Lohn gebrochen – das Entgelt im gesamten Sample des öffentlichen Diensts wird als mangelhaft erlebt.

Die Adressaten der Ansprüche variieren sachgemäß je nach Äquivalent: materielle Anerkennung in Form von Entgelt wird von dem Arbeitgeber, ideelle Anerkennung in Form von Lob vornehmlich von den unmittelbaren Kolleg_innen und vor allem Vorgesetzten erwartet.

Ob jene Wertschätzung als ausreichend und ihrer Leistung entsprechend empfunden wird, ist derart unterschiedlich, dass im Folgenden drei Möglichkeiten der Erfüllung dieses Anspruchs auf Anerkennung vorgestellt werden:

Während die Sekretärin Helene Palmina eines privaten Forschungsinstituts (Sek12) die dortige Lobeskultur hervorhebt und die Anerkennung einer erbrachten Leistung schätzt (»vor allen Dingen sehr schön finde ich in der Firma, dass man auch so eine nette Lobeskultur hat. Hat man eine Sache mal einfach fein abgeschlossen, dann wird das auch mal positiv erwähnt. Und das finde ich auch sehr angenehm.« (Sek12, Z. 707–709), zeigt sich bei Frau Manzek (Sek05) im Interview zwar durchweg dieselbe ausgeprägte Anerkennungsorientierung, die aber nur selten Befriedigung erfährt:

Jutta Manzek: »ja nicht dreimal am Tag ›danke‹ sagen, da kann ich drauf verzichten. Ich weiß ja was ich leiste und was ich leiste ist gut, das weiß ich auch. Aber so zwischendurch mal so. Als mein vorheriger Chef in Rente ging, ist der verabschiedet worden und ich konnte an dem Tag nicht, ich war krank. Dann hat der in seiner Abschiedsrede eine große Laudatio auf mich gehalten.« (Sek05, Z. 771–775)

In der Interviewpassage spiegelt sich, dass die Beschäftigte in knapp zwei Dekaden der Arbeit für eben jenen Vorgesetzten keine Dankesworte empfangen hat. Über diese ausbleibende Wertschätzung hat sie ihre Anerkennungsorientierung zwar aufrechterhalten, aber ihre Erwartung heruntergeschraubt und ihr Leistungsverständnis partiell vom ausgesprochenen Lob entkoppelt (»Ich weiß ja was ich leiste«). Beim Weggang aus dem Landesministerium, in dem sie in der Abteilung des erwähnten Chefs gearbeitet hat, erfährt sie dann nachträglich von dem ersehnten Lob und bricht in Tränen

aus. Sie verknüpft diese Laudatio mit einer Bestätigung ihrer Leistung, über deren Qualität sie als Aufsteigerin verunsichert gewesen ist.

Auch im nachfolgenden Zitat einer leitenden Sekretärin in einer psychischen Klinik drückt sich eine starke Anerkennungsorientierung aus:

> *Ute Pichowski:* »gelobt wird in diesem Haus eher wenig, ne? Also generell. Das ist hier eher, ich glaub ich bin die einzige, die regelmäßig lobt ne ((lacht)), weil ich finde das sehr wichtig ne. Das ist son großes Stück Wertschätzung. Deshalb mach ich das eigentlich relativ häufig ne, dass ich meinen Kolleginen sage ›ey klasse Arbeit, toll gelöst super‹ Ehm um zurück auf mich zurückzukommen, eh nee also wie gesagt ich eh richtig Lob in dem Sinne ... Kann ich mich gar nicht erinnern, wann das zuletzt so vorgekommen ist.« (Sek001, Z. 321–333)

Die hier zitierte Sekretärin hat selbst gegenüber anderen Sekretärinnen Personalverantwortung und praktiziert nach eigenen Angaben ihr Ideal einer Lobeskultur, was ihr selbst von Vorgesetzten verwehrt wird.

Im Fallvergleich variiert, ob diese Verletzung des Gerechtigkeitsanspruchs nach ideeller Anerkennung auf eine Organisationskultur oder Führungsschwäche der Vorgesetzten zurückgeführt wird. Das große Bedürfnis nach Wertschätzung durch Vorgesetzte ist den Fällen aber gemeinsam. Zudem erachten die Sekretärinnen die in Lobes- und Dankesworten artikulierte Wertschätzung als wichtige, aber nicht hinreichende Gegenleistung.

An einer Hochschule, an der ein Sekretariatsnetzwerk Preise für die Professionalisierung des Tätigkeitsbereichs mittels selbstorganisierter Weiterbildung erhalten hat, ziehen zwei interviewte Sekretärinnen (Sek04, Sek02) daraus einen Anerkennungsgewinn. Sie empfinden dadurch nicht nur ihr Engagement im Netzwerk selbst gewürdigt, sondern auch ihre Position als Sekretärin für die Organisation sichtbar gemacht.

Das Beispiel der Hochschulsekretärin Anette Felderich (Sek29) hebt die Bedeutung der *Sichtbarkeit in der Organisation* als ideelle Anerkennungsdimension hervor. Nach dem Interview zeigt sie stolz einen Kalender der Universität über ihre weiblichen Beschäftigten, in dem sie namentlich erwähnt wird, mit dem Kommentar, dass sie damit für die anstrengenden Jahre entschädigt würde. In vielen Interviewstellen zeigt sich, dass ideelle Anerkennung mitunter als *Kompensation* wahrgenommen wird.

Als hinreichendes Äquivalent, dass eine wahrgenommene Leistungsungerechtigkeit in der Entgelthöhe ausgleichen würde, wird eine in Lob, Dank oder Auszeichnung ausgedrückte Wertschätzung hingegen nicht akzeptiert.

Denn stärker als diese Formen der ideellen Anerkennung wiegt die Ablehnung einer rein ideellen Gegenleistung:

Maria Greschowiak: »Ich versuch da schon Einiges, dafür krieg ich auch meisten nen Feedback [von den Studierenden], dass die sagen, ›klappt aber wunderbar und vielen Dank für die Hilfe‹ oder sowas. Das ist dann schon Balsam für die Seele, muss ich echt sagen. aber also ich sach immer, die höchste Form der Wertschätzung geht auf meinem Konto ein.« (Sekretärin im Prüfungsamt, Sek02, Z. 124–127)

Linda Seibicke: »Davon kann ich mir auch nichts kaufen, und das tät die Unileitung freuen, wenn wir uns mit nem Blumenstrauß zufriedengeben würden.« (Sek30, Hochschulsekretärin, Z. 617–619)

In beiden Zitaten wird ausdrücklich die erfahrene ideelle Anerkennung ins Verhältnis gesetzt zu dem erhaltenden Lohn. Erstere wird herabgestuft, indem das Entgelt als wichtigste Wertschätzungsform klassifiziert wird, und damit auch ideelle Anerkennung per se karikiert wird. Ein »Blumenstrauß« oder auch ein »Schulterklopfen« (Sek17, Z.903) fungieren in den Gesprächen schon als Dingsymbole für eine unzureichende, kostensparende Form der Anerkennung ihrer Tätigkeit, die einige Sekretärinnen als Hohn auffassen angesichts ausbleibender »gerechter« Vergütung ihrer Leistungen. Im zweiten Zitat äußert sich zudem die verbreitete Alltagstheorie, dass ein Nutzen für die Organisation darin bestehen würde, wenn sich die Sekretärinnen mit ideell erfahrener Anerkennung zufriedengeben würden. In diesem Sinne wird die entgegengebrachte Wertschätzung durch Vorgesetzte und Organisation zwar erwartet und genossen, aber als Bestechungsversuch oder Kompensation für materielle Anerkennung ihrer Leistungen zurückgewiesen.

Die Äquivalenzerwartung umfasst im folgenden Fall sowohl den ideellen »Lohn« als auch die Bezahlung, welche als zu niedrig und die Leistung damit als »unterbewertet« eingestuft wird (Sek06, Z. 468–480):

Martina Haser: »also manches mal denke ich mir so hier die Sekretärinnen ehm, sind schon unterbewertet. ja. ja.

I: jetzt auf den Lohn bezogen oder

Martina Haser: Also, auf den Lohn bezogen, so. Hier ist es jetzt so, ich werde nicht hier unterbewertet in meiner Arbeitsleistung, also dafür bekomm ich eigentlich genügend Lohn von allen, so oder die erkennen das an, ne. Aber von der, von der Bezahlung her find ich ist es an der Hochschule so, dass die Sekretärinnen zu wenig bekommen. ja. Dass hier, dass die Arbeit, also wenn es so ist, dass man sagt, die Arbeit ist auch so, dass sie honoriert werden kann. ne. Das seh ich jetzt bei mir jetzt so. es gibt auch Sekretärinnen, die wirklich so den Tätigkeitsbereich machen, telefo-

nieren und Briefe tippen. Aber das kriegt natürlich die Personalstelle nicht mit, wer jetzt wirklich was macht oder wie jeder seine Arbeit macht.«

Interessant ist, dass die Begriffe »Lohn« und »Bezahlung« tatsächlich auch auf ideelle Anerkennungsformen gemünzt werden – *Wertschätzung wird also auch als Leistungsäquivalent gedacht und umgekehrt das Entgelt als Wertschätzungsform.* In aller Schärfe wird eine Hierarchisierung der Anerkennungsformen besonders dann deutlich, wenn auf die provokante Nachfrage danach, ob die Befragte wegen der erfahrenen Wertschätzung auf Lohn verzichten würden, sinngemäß »bei aller Liebe, nein!« (Sek03, Z. 694) antworten. Konkret lautet so die Invektive der ansonsten ruhigen und bescheidenen Vorzimmersekretärin in einer Stadtverwaltung, Frau Ecker-Spahl.

Damit rückt auch Lohn bzw. Entgelt als erwartetes Leistungsäquivalent ins Zentrum der Analyse. Die Lohnunzufriedenheit als zentraler Klagegegenstand der großen Mehrzahl der Sekretärinnen in Abgrenzung zur ideellen Anerkennung, ist bei Inge Dittmaier besonders prägnant erkennbar auf die Frage, ob sie in ihrem Job unzufrieden sei:

Inge Dittmaier: »ja, also ich bin nicht unzufrieden was hier das Umfeld anbelangt, sondern eher unzufrieden, wie [die Arbeit] eh gesehen wird von der Verwaltung. Also unser Chef sieht es auch so, wie wir das gesehen haben« (Sek27, Z. 469–472).

Zusammen mit dem Chef schätzt sie ihre Leistung als ausreichend für eine höhere Entgeltgruppe ein, scheitert aber mit dem Höhergruppierungsantrag an der Verwaltung. Sie unterscheidet explizit zwischen den Adressaten, die für ein der Leistung entsprechendes Honorar aufkommen müssen: Zufrieden ist sie mit der Anerkennung vom »Umfeld« (ideelle Wertschätzung), unzufrieden mit der Anerkennung von der »Verwaltung« (Lohn).

Eine explizite Zufriedenheit mit der Entgelthöhe und Eingruppierung äußert sich im gesamten Sample in keinem Interview mit Sekretärinnen im öffentlichen Dienst[72], während die meisten selbstständig auf das Thema einer niedrigen Eingruppierung – oder abstrakter – einer Lohnungerechtigkeit zu sprechen kommen, und mit Propositionen über die ungerechte Bezahlung in das Gespräch einsteigen. Das Thema »brennt« ihnen »unter den Nägeln« (Sek16, Protokollnotiz).

---

72 Zwei bei privaten Trägern tätigen Sekretärinnen sind hingegen explizit mit ihrem Einkommen zufrieden (Sek01, Sek007), gerade die im unteren Lohnsegment artikulieren aber eine hohe Lohnunzufriedenheit (etwa Sek14, Sek12).

Wenig überraschend äußern sich im Sample insbesondere die Sekretärinnen kritisch, enttäuscht und missmutig über ihr Einkommen, die in der Entgeltgruppe E5 und auch E6 arbeiten.[73] Aber auch Beschäftigte in für die Statusgruppe vergleichsweise hohen Entgeltgruppen, die beispielsweise als Dekanatssekretärin in der internen Hierarchie höher stehen oder höherwertige Tätigkeiten in großem Umfang ausführen,[74] zeigen sich unzufrieden mit ihrer Eingruppierung.

Vorherrschend ist also ein verletzter Leistungsgerechtigkeitsanspruch hinsichtlich der Wertschätzung qua äquivalenter Entlohnung.

In der subjektiven Wahrnehmung der Sekretärinnen spiegelt sich dieser unerfüllte Anspruch auch in der Wahrnehmung einer erheblichen Veränderung des Verhältnisses zwischen erbrachter Leistung und Lohn wider.

Angelika Klugmann: »Also ich mache ganz andere Sachen als früher, Computersachen. Ich habe auch zig Schulungen besucht, aber ich muss schon sagen, ich arbeite in den ganzen Jahren fast für das gleiche Geld und die Arbeit, ich will halt einfach ein bisschen mehr Wertschätzung dafür, naja und so habe ich das jetzt mal mit meinem Chef zusammen beantragt.« (Sek31, Z.189–193)

Inge Dittmaier: »[…]also die Sekretariate wie sie früher waren, dass man schreibt und vielleicht Termine vereinbart, so etwas gibt es ja nicht mehr. Das Bild hat sich völlig gewandelt und teilweise gibt es hier Kolleginnen, die haben noch die alte Arbeitsplatzbeschreibung von vor 20 30 Jahren und sind nicht höhergruppiert worden in der Zwischenzeit. Und es gibt sehr viel verantwortungsbewusstere Arbeit heute als es die früher gab. Ich bin vor 20 Jahren hier angefangen, da war die Arbeit ne ganz andere als heute.« (Sek27, Z. 308–317)

In beiden Zitaten äußert sich eine Empörung darüber, dass die Veränderung der Tätigkeit (»andere Sachen«, »das Bild hat sich völlig gewandelt«) sich nicht in ein höheres Entgelt übersetzt. Verantwortungsbewusstsein, Computerkenntnisse und Weiterbildungen werden als Anlässe angeführt, aus denen ihr erhöhter Lohnanspruch resultiert. Im ersten Zitat wird Wertschätzung schlicht mit einen höheren Entgelt gleichgesetzt.

73 E6 = Sek30, Sek25, Sek26 / E5 = Sek07, Sek16, Sek17 / E4 = Sek15.

74 Dekanatssekretärin, Sek27 (E9, gescheitertes Höhergruppierungsgesuch); Lehrstuhlsekretärin mit hohem Anteil an Mittelbewirtschaftung als Aufgabenbereich, Sek18 (kleine E9).

5.2.3. Affirmierte Lohnhierarchie – Ablehnung der eigenen Position darin

Die meisten der befragten Sekretärinnen setzen mit ihrer *Unzufriedenheit mit dem Lohn-Leistungsverhältnis* nicht nur die individuelle Leistung mit dem erhaltenen Lohn ins Verhältnis, vielmehr zeigt sie sich auch im Abgleich mit den für die jeweiligen Leistungen erhaltenen Vergütungen anderer (Relationalität des Leistungsempfindens, vgl. 5.1.2). Gerade die Beurteilungen, ob ihnen gerechter Lohn zuteil wird, sind letztlich *Dreiecksvergleiche*. Der Vergleich mit der Wertigkeit der Leistungen anderer legitimiert in diesem Sinne Lohndifferenzen und prägt das Gerechtigkeitsempfinden.

Das eigene Lohn-Leistungsverhältnis schneidet dabei schlecht ab: Sekretärinnen bekämen unverhältnismäßig viel weniger als Akademiker_innen, Techniker_innen oder andere Sachbearbeiter_innen. Üblich sind sowohl Abgleiche mit anderen Beschäftigtengruppen, die eher auf gesellschaftliche Prestigeverteilungen rekurrieren, als auch Vergleiche mit anderen Sekretärinnen, welche eher auf einen Tätigkeitsbinnenvergleich hinauslaufen.

Die nun zitierte Hochschulsekretärin arbeitet an einem männerlastigen Forschungsinstitut, an dem sie die Gehälter der WiMis und auch der Professor_innen einer kritischen Prüfung unterzieht:

> *Barbara Jelinek:* »also was ich schon finde oder was ich manchmal einfach n bisschen problematisch finde, ist eh wissenschaftliche Mitarbeiter, die hier zum Beispiel promovieren ehm, die werden schon mal direkt mit den TV-L 13 angestellt. Die haben zwar meistens keine vollen Stellen, sondern nur halbe oder dreiviertel Stellen, aber wissenschaftliche Stellen fangen meistens bei TV-L-13 an. Wenn ich sehe, dass wir Sekretärinnen irgendwo zwischen 6 und 8 in Ausnahmefällen vielleicht mal 9 eingruppiert werden, klafft da schon ne ziemlich große Lücke.« (Sek24, Z. 521–527)

Der zwischen sieben und vier Entgeltgruppen umfassende Lohnunterschied wird von ihr als ungerecht empfunden, auch wenn sie implizit eine Lohnhierarchie als solche nicht ablehnt – lediglich die eigene Position darin wird mit Verweisen auf die Qualifikation und die Leistungsanforderung als inkorrekt empfunden. Gerecht wäre in ihren Augen eine höhere Entlohnung ihrer Leistung, weniger ein Herunterstufen anderer Beschäftigtengruppen.

Sie erkennt zwar – ihre Kritik relativierend – an, dass das wissenschaftliche Personal mit einer halben Stelle im Endeffekt auch Lohneinbußen zu verzeichnen hat, der Leitgedanke eines Unverständnisses gegenüber der ho-

hen Bedeutung akademischer Ausbildung bleibt davon aber unberührt und zieht sich fallübergreifend bei Sekretärinnen an Hochschulen.

Auf Frage nach der Vereinheitlichung von Arbeiter- und Angestelltenstatus in den Tarifverträgen antwortet eine durch ihren eigenen Höhergruppierungsantrag mit Arbeits- und Tarifrecht vertraute Institutssekretärin mit einem ähnlichen Orientierungsschema nach würdevoller Behandlung:

Melanie Hubert: »nee eigentlich find ich das gut, weil ich finde nämlich auch nicht, dass man sich irgendwie da erheben kann und sagen der Müllmann ehm kriegt jetzt weniger als ich oder so, weil das eben auch eine wichtige Tätigkeit ist und wie gesagt ich bin auch keine Vertreterin, die immer denkt ‚alles was Studium hat, das sind die Guten oder die die Fähigen, und die anderen sind alle doof oder so – also das finde ich überhaupt nicht, also ich find das eigentlich gut.« (Sek21, Z. 1450–1457)

Hier wird eine Verknüpfung von Bezahlung und Wertschätzung gezogen, die im Positiven ausdrückt, was auch bei Anke Pietsch-Meier (Sek18, Z. 658–661; 705–708) als Klage gegen die »zu hohe Entgeltgruppe von WiMis« gerichtet wird: eine prinzipielle Anerkennung der Tätigkeiten als nützlich und gut vom Müllmann (als Symbolberuf für niedere »Arbeiter«-tätigkeit) bis zum Akademiker unter gleichen Maßstäben wird als Ideal formuliert. Außerdem zeigt sich darin die Selbstverortung der eigenen Tätigkeit zwischen diesen Polen und eine Bereitschaft »nach unten« mehr Anerkennung mittels Lohnerhöhung zuzugestehen, während »nach oben« deren gehobene Stellung wie im vorherigen Beispiel infrage gestellt wird.

Im Folgenden antwortet dieselbe Sekretärin auf eine Interviewfrage nach der grundsätzlichen Akzeptanz von Lohnunterschieden:

Melanie Hubert: »jein, ja zum Teil schon, also ich bin jetzt nicht wie soll ich sagen, also ich finde wer zum Beispiel Führungsverantwortung trägt und so weiter, der hat auch wirklich mehr Geld verdient. Und so und klar, eigenständige Leistung ist ja schon wichtig, auch wenn man eigene Ideen verwirklicht oder so, aber wenn der Arbeiter irgendwie, der hat ja auch nicht die Möglichkeit da soviel Eigenständiges reinzubringen oder ich halt irgendwie jetzt ne. Und gut, dass die die Tätigkeiten unterschiedlich bewerten, find ich schon ok, aber ob es irgendwie so krasse Unterschiede sein müssen, das weiß ich nicht.« (Sek21, Z. 1474–1484)

In den beiden Zitaten von Frau Hubert drückt sich eine *Gleichheitsorientierung* aus, die nur in abgeschwächtem Maße in der Breite der Interviews wiederzufinden ist. Dennoch ist es ein gängiges Motiv die »Möglichkeit« beziehungsweise Chancen der jeweiligen Beschäftigtengruppe zu berücksichtigen in der Bestimmung der idealerweise leistungsbasierten Lohnhierarchie.

Durch den Fallvergleich tritt das fortwährende Motiv der *Abgrenzungen gegenüber der Leistungen anderer Sekretärinnen* zu Tage, was verdeutlicht, dass auch eine gerechte Lohnhierarchie an der eigenen Leistungen und weniger an der Leistung der gesamten Berufsgruppe festgemacht wird. Für viele Sekretärinnen rechtfertigen *höherwertige* Aufgaben eine höhere Bezahlung, und niederwertige eine geringere Entgeltgruppe. Auch wenn die folgende Dekanatssekretärin ein Minimum mit der E6 unterschritten sieht:

Inge Dittmaier: »bei uns [an der Universität] die sind alle jetzt ganz gut eingestuft, die meisten [in E8]. Es gibt noch ein paar in 6, aber bei denen ist das dann auch gerechtfertigt, die machen weder Haushalt, noch haben die irgendwelche große Verantwortung, so dass sich das dann auch rechtfertigt, dass sie in 6 sind, wobei auf der anderen Seite ist das ne Frechheit was man da verdient.« (Sek27, Z. 229–234)

Die folgende Sekretärin formuliert eine deutliche Abgrenzung zum Lohnvergleich und stellt damit alleinige Ausnahme im Sample dar:

Anke Pietsch-Meier: »für mich ist wichtig, dass die Arbeit, die ich leiste, vernünftig bezahlt wird, unabhängig davon was andere bekommen oder wie andere eingruppiert werden so. Weil, das kann ich eh nicht beurteilen und meine Kolleginnen ja eigentlich auch nicht, ne, also wie deren Arbeit aussieht und ob dann die Bezahlung angemessen ist, sondern ich kann immer nur gucken ehm für das was ich leiste, ob ich da die angemessene Bezahlung bekomme.« (Sek18, Z. 824–829)

Dass es sich hier um einen die Regel bestätigenden Sonderfall handelt, in welchem die Sekretärin dem relationalen Lohnverständnis bewusst entgegentritt, lässt sich schon aus dem Satzteil »und meine Kolleginnen ja eigentlich auch nicht, ne« ableiten. Denn sie gibt hier zu verstehen, dass andere Sekretärinnen »fälschlicherweise« doch den Vergleich suchen und sich anmaßen über die Angemessenheit der Bezahlungen anderer zu urteilen.

Auf Basis einer latenten subjektiven Wertigkeitsordnung der ausgeübten Tätigkeiten, in der Verantwortung und Selbstständigkeit bedeutsam sind, werden von vielen der Sekretärinnen Abgrenzungen zum Lohn anderer Beschäftigtengruppen und anderer Sekretärinnen gezogen. Damit wird beinahe durchgehend eine Lohnhierarchie affirmiert, obgleich die konkreten Ausformungen als ungerecht empfunden werden. Gesellschaftlich empfinden die Befragten die bestehenden Lohnunterschiede als zu eklatant, die mit höheren Gehaltsklassen und Positionen assoziierte Überlegenheitsattitüde als zu ausgeprägt. Vor allem aber empfinden sich Sekretärinnen als Beschäftigtengruppe und innerhalb dieser Gruppe sich selbst im Hinblick auf ihre individuelle Leistung an der falschen Stelle der Lohnhierarchie eingeordnet.

5.2.4 Umgang mit der empfundenen Leistungsungerechtigkeit

Eine Verletzung des Leistungsgerechtigkeitsanspruchs führt keineswegs gradlinig zu einer interessenpolitischen Mobilisierung. Umgangsweisen mit dem wahrgenommenen Anerkennungsdefizit der eigenen Leistung sind vielfältig. Unter den befragten Sekretärinnen konnten die drei Muster Relativierung (1), Durchsetzung in der Konkurrenz (2) und interessenpolitisches Handeln (3) identifiziert werden. Im Folgenden werden diese Umgangsweisen kurz charakterisiert, um die Bandbreite der subjektiven Verarbeitung des verletzten Leistungsgerechtigkeitsanspruchs zur Kenntnis zu bringen.[75]

1) Das Sample birgt Sekretärinnen, die zwar den Lohn als niedrig empfinden, aber keine Kritik äußern, sondern ihre Ansprüche relativieren.

Barbara Jelinek: »meine Bezahlung besteht hier aus vielen Teilen: es gibt den monetären Teil, das ist die Eingruppierung nach TV-L. Da hab ich vorher gewusst, worauf ich mich einlasse, bevor ich den Vertrag unterschrieben habe. Ich kann sagen, dass ich vorher in meinen Jobs wesentlich mehr verdient habe, aber die Bezahlung ist nur eine Facette. Sondern es ist eben so, dass ich sehr gerne hier arbeite, dass ich jeden Tag mit nem Lächeln ins Büro gehe und dass es nicht monetärer Bestandteil meiner Bezahlung, den ich durchaus zu schätzen weiß« (Sek24, Z. 484–490).

Die hier transportierte Begründung, dass die niedrige Eingruppierung im öffentlichen Dienst Resultat eigener Abwägungen und Jobpräferenzen sei (»da hab ich vorher gewusst, worauf ich mich einlasse«), stellt die Legitimität einer Einforderung infrage. Relativierend bzw. kompensierend wirken zwar auch Orientierungen auf ein gutes Arbeitsklima oder das Streben nach Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kolleg_innen. Aber auch wenn Elemente relativierender Argumentationsmuster in vielen Fällen auftauchen, dominiert im Sample die Auffassung, dass die geschätzte ideelle Anerkennung die erfahrene Leistungsungerechtigkeit nicht wettmacht (vgl. 5.2.2).

Vielmehr herrschen drei wiederkehrende Varianten von Legitimierungsmustern des als zu niedrig empfundenen Lohns vor.

I: »sind sie mit ihrem Gehalt zufrieden oder finden sie, sie verdienen zu wenig?

Helene Palmina: ja, man kann ja nie zu wenig verdienen ne, eh Quatsch zu viel verdienen. Mehr ist immer gut (lacht). Aber nein, man muss ja mal sehen, was man so dafür tut und dafür bin ich zufrieden. Kann ich nichts anderes sagen. Es ist natürlich so, dass es in der freien Wirtschaft auch noch besser bezahlte Positionen gibt. Ge-

75 Damit soll weder eine theoretische Sättigung konstatiert noch eine Zuordnung einzelner Sekretärinnen zu Umgangsmuster suggeriert werden.

rade so, wenn man ja Sekretärin halt abgeschlossen hat, hätte es sicher auch woanders sehr viel bessere bezahlte Positionen geben können. Aber man muss ja immer noch dabei bedenken, dass ich ja gleichzeitig wie gesagt, da meine Mamarolle noch ausfüllen wollte. Und auch die Präferenz hatte, dass ich auch ganz gern auch so 'nen wissenschaftlichen Verein wollte […]. Ist natürlich schwierig. Dann muss man sich dann natürlich auch mit 'nem gewissen Gehalt zufrieden geben.« (Sek12, Z. 794–804)

Die vordergründig artikulierte Lohnzufriedenheit verflüchtigt sich in der Feinanalyse. Sie stellt vielmehr einen erstrebenswerten Umgang dar, also einen impliziten Moralkategorien entsprechenden Selbstanspruch (»Dann muss man sich dann natürlich auch mit 'nem gewissen Gehalt zufrieden geben«). Nur in der Abwägung mit anderen Arbeitsorientierungen (Wissenschaft statt freie Privatwirtschaft; Vereinbarkeit mit Erziehungsaufgaben statt gut bezahlte Vollzeit) wird der Lohn als akzeptabel klassifiziert; und das, obwohl eine abgeschlossene Berufsausbildung als Bürokauffrau eigentlich höhere Gehälter rechtfertige. Weil Arbeitsplatz und Lohn letztlich als Resultate eigener Abwägungen begriffen werden, und nach der subjektiven Einschätzung keine für sie verfügbare Stelle alle ihre Arbeits- und Gerechtigkeitsansprüche abzudecken vermag, glaubt sie auch mit den Resultaten der Entscheidung zufrieden sein zu müssen.

Auch die in der Privatwirtschaft arbeitende Susanne Müller (Sek14) beklagt zwar vehement die Lohnungerechtigkeit, aber eine Gehaltsforderung komme für sie nicht in Frage, weil ihr Mann ausreichend verdiene. Das Verständnis des eigenen Lohns als Nebenverdienst und die geringe materielle Dringlichkeit bremsen den Streit für mehr Lohn. Das Provozieren eines Arbeitskonfliktes wird zudem als unangenehm und belastend erlebt. Anders als im Fall von Helene Palmina ist hier der Lohngerechtigkeitsanspruch nicht normativ relativiert, sondern Produkt eines Kosten-Nutzen-Kalküls.

In der dritten Variante wirkt die Anerkennung ökonomischer Rationalität relativierend:

Barbara Jelinek: »Geld ist immer knapp und wir sind sehr viele Sekretärinnen. Wenn wir die jetzt alle einfach höhergruppieren würden, wenn man eingesehen hat, dass eh die Bezahlung vielleicht für das, was sie leisten nen bisschen zu wenig ist, eh dann wär das schon schon ein erheblicher Betrag, den die Universität zusätzlich aufbringen müsste.« (Sek24, Z. 502–505)

Die doppelte Verwendung des kollektiven Personalpronomens »wir«, einmal Sekretärinnen und die anderen Male die Gesamtheit der Organisation bezeichnend, zeigt an, dass die Befragte hier einen Perspektivwechsel vollzieht

von ihrem Anspruch nach leistungsgerechtem Entgelt hin zum Organisationstandpunkt. Sie relativiert ihr Lohninteresse durch die Übernahme des Kriteriums ökonomischer Vernunft, unter Berücksichtigung derer eine Höhergruppierung für alle Sekretärinnen als unrealistisch erscheint.

Das verletzte Leistungsgerechtigkeitsempfinden wird also erstens relativiert durch andere auf die Arbeitssituation gerichteten Ansprüchen und die angenommene Konkurrenzlage auf dem Arbeitsmarkt; zweitens durch die erwarteten Belastungen des Arbeitskonflikts, die angesichts geringer finanzieller Nöte als zu hoch erscheinen; und drittens durch Anerkennung ökonomischer Rationalität der Arbeitsorganisation.

2) *Konkurrenzstrategie*n bilden einen Umgang mit der wahrgenommenen Leistungsungerechtigkeit, die sich aus dem *individuellen Leistungsverständnis* ergibt, und sind dementsprechend weit verbreitet (vgl. 5.1.2).

Angesprochen auf die auf dem Büroschreibtisch platzierte Kaffeetasse mit der Aufschrift »Büro ist Krieg«, erzählt beispielsweise Jutta Manzek von dem als »Stutenbissigkeit« interpretierten Verhalten unter Kolleginnen der Sekretariate. In Form des *»Bitching«* (Pringle 1988: 234ff) richtet sich dieses Verhalten unmittelbar gegen Kolleginnen, indem man deren Arbeitsleistungen (implizit oder explizit) in Relation zu den eigenen abwertet, um die eigene Leistung positiv hervorzuheben und sich durchzusetzen. Diese Verhaltensstrategie wertet, da sie von Dritten wahrgenommen wird, tendenziell die gesamte Berufsgruppe innerhalb der Organisation ab. Es liegt auch ein latent konkurrenzförmiger Handlungsmodus bei der üblichen *Kompetenzerweiterung* (individuelle Professionalisierung 4.1.4) vor, wenn die Abwälzung niederer Tätigkeiten auf andere Sekretärinnen in Kauf genommen wird:

Anna-Julia Krusemann: »je mehr Kenntnisse ich habe, umso mehr übernehme ich auch, beziehungsweise was auch eh die Dinge […] wo ich entschlossen beschlossen habe, das ist nicht meine Aufgabe, sondern die von anderen.« (Sekretärin in sozialer Einrichtung, Sek13, Z. 84–87)

Daher werden sowohl die Durchsetzung qua direkter Abwertung anderer Sekretariatsarbeit, als auch qua Kompetenzerweiterung als Konkurrenzstrategien charakterisiert, ohne dass ein derartiger Umgang sich intentional gegen andere Kolleginnen richten muss. Die Abwertung normaler Sekretariatsarbeit durch Kompetenzerweiterung sind im Sample äußerst verbreitet, ein direktes Austragen der Konkurrenz unter Sekretärinnen hingegen kaum.

3) In den Fällen, in denen das verletzte Leistungsgerechtigkeitsempfinden durch die niedrige Eingruppierung im Sinne *konkreter Lohnforderungen* ange-

gangen wird, handelt es sich um *interessenpolitisches Handeln* im Umgang mit dem eigenen Gerechtigkeitsanspruch nach leistungsgerechter Bezahlung. Darunter wird verstanden: sich mit dem Lohnanliegen an Personalabteilungen, Personalräte oder Gleichstellungsbeauftragte zu wenden; lohnpolitisches Engagement in regionalen und bundesweiten Zusammenschlüssen und Gewerkschaften für die Abbildung adäquater Leistungskriterien; und nicht zuletzt individuelle Anträge auf tarifgerechte Entlohnung.

In Richtung einer interessenpolitischen Lohnstrategie weist auch die Strategie der *Kompetenzerweiterung*. Eine Hochschulsekretärin assoziiert die Übernahme extraregulärer Aufgaben etwa damit, dass das höhere Qualifikationsniveau auch formell und in der Folge materiell anerkannt werden soll:

Maria Greschowiak: »[man] muss ja auch nicht auf dem Standpunkt stehen, nee mach ich nicht. Sondern […] ich brauch Fortbildungen in Englisch ne und ich möchte dann aber auch bitte das in meiner Tätigkeitsbeschreibung vorkommt damit das mal ne Höhergruppierung werden kann.« (Sek02, Z. 904–908)

Hier wird ein Wissen darum erkennbar, dass materielle Verbesserungen im Rahmen derselben Stelle durch höhere Eingruppierungen möglich sind, die auf höherwertigen Arbeitsvorgänge in der Tätigkeitsbeschreibung basieren.

Legt man diesen weiten Begriff an, zeigt gut die Hälfte des Samples einen interessenpolitischen Umgang mit ihrem verletzten Leistungsgerechtigkeitsanspruch. Konkrete in Arbeitskonflikte mündende Lohnforderungen sind deutlich seltener (Übersicht Abb. 14, vgl. 5.4). Neuerdings machen die Beschäftigten allerdings vermehrt von ihrem Recht Gebrauch, Anträge auf tarifgerechte Entlohnung zu stellen. Dieser Eindruck wird durch interviewte Expert_innen (Exp2, Exp7, Exp9) unterstützt und auch Sekretariatsnetzwerke berichten vom zunehmenden Austausch über Fallbeispiele solcher Höhergruppierungsgesuche am Rande ihrer Versammlungen. In den untersuchten Fällen (vgl. 5.4) wird meist ein Kontakt zu diesen informellen Vernetzungsinitiativen gepflegt. So erklärt sich der Fokus in der Untersuchung der Arbeitskonflikte um Leistungsbewertung auf an Hochschulen beschäftigte Sekretärinnen.

5.2.5 Zwischenfazit: Leistungsungerechtigkeit im Entgelt

Die *meritokratische Gerechtigkeitsvorstellung* ist hegemonial (vgl. 2.3) und dementsprechend ist das Topos auch bei den Sekretärinnen des Samples als stabiler Orientierungsrahmen durchgesetzt und nicht begründungspflichtig. Sie affirmieren überdies das gesellschaftliche Prinzip einer *Sockelbedarfsgerechtigkeit* zur würdevollen Existenzsicherung, auf dessen Fundament leistungsäquivalente Anerkennung wirksam werden soll. Für die meisten Sekretärinnen stellt sich ihre erbrachte Leistung als wertvoll genug dar, um nicht auf eine leistungslose Gegenleistung angewiesen sein zu müssen. Die Befragten setzen die *individuelle Arbeitsleistung und den Beitrag zum betrieblichen Zweck als Anspruchstitel* und vergleichen daran das dafür erhaltene Äquivalent.

Entgelt ist für die Sekretärinnen das wichtigste Maß der Gegenleistung. Das große Bedürfnis nach Wertschätzung durch Lobes- und Dankesworten der Vorgesetzten und ferner auch durch die Sichtbarkeit als Berufsgruppe in der Organisation, wird als notwendige, aber nicht hinreichende Gegenleistung verstanden, was durch die Verhöhnung *rein ideeller Anerkennungsformen* besonders deutlich wird. Dass die Begriffe »Lohn« und »Bezahlung« tatsächlich als ideelle Anerkennungsformen gemünzt werden, legt nahe, dass *Wertschätzung auch als Leistungsäquivalent gedacht* wird. Umgekehrt gilt ihnen das *Entgelt* als höchste *Anerkennungsform*, sollte also nicht als rein materielles Interesses interpretiert werden. Lohninteresse und das Streben nach Anerkennung der Leistung qua Lohn können daher auch in eins fallen. *Lohn fungiert als das manifeste Maß der Wertschätzung und Gegenleistung*, auch weil ideelle Anerkennung dem Gegenüber nichts abverlangt.

Der durchweg hohe Anspruch an leistungsgerechte Bezahlung wird in den allermeisten Fällen verletzt. Vorherrschend ist ein *nicht erfüllter Leistungsgerechtigkeitsanspruch* hinsichtlich der *Erwartung nach äquivalenter Entlohnung*, während gleichzeitig am Leistungsprinzip festgehalten wird. Die Empörung darüber taucht als prägender Topos in beinahe allen Interviews in eigener Relevanzsetzung auf – diese Klage über Lohnungerechtigkeit ist überaus legitim.

Ungerechtigkeit wird nicht nur bezüglich des Verhältnisses zwischen individueller Leistung und dem erhaltenen Lohn attestiert, sondern vielmehr auch im praktizierten Abgleich mit den für die jeweiligen Leistungen erhaltenen Vergütungen anderer. Die Existenz einer *Lohnhierarchie wird prinzipiell affirmiert*, obgleich die konkreten gesellschaftlichen und berufsgruppenspezifischen Unterschiede als zu eklatant empfunden werden. Vor allem beziehen sich die Lohnvergleiche auf Personengruppen, mit denen sie in der Arbeits-

organisation im Kontakt stehen: angesichts der Qualität der erbrachten Leistung stehe man selbst auf einem falschen, zu niedrigen Rang innerhalb der Lohnhierarchie. Ausgeprägt sind Abgrenzungen zu anderen Sekretärinnen – die Vergleichbarkeit der Leistung scheint hierhin höher. Diese Befunde bestätigen nicht nur die *Relationalität des Leistungsempfindens von Beschäftigten* (Nullmeier 2016; Wolf 2017). Diese Dreiecksvergleiche verdeutlichen zudem, dass Lohn als ultimatives Maß von Leistungsgerechtigkeit dient, da in ihm auch Leistungsvergleiche materialisiert werden.

Während niemand artikuliert, dass die erbrachte Leistung angemessen anerkannt wird, führt dieses Ungerechtigkeitsempfinden nicht unbedingt zu interessenpolitischem Handeln – der Umgang damit ist heterogener.

Zusätzliche normative Bedingungen sind sowohl, dass der Einspruch als *legitimer Umgang* angesehen wird – also als Anspruch und nicht als Wunsch artikuliert wird (zur Unterscheidung vgl. 2.3.2; Hürtgen/Voswinkel 2016) – und nicht durch *Relativierungen* des Anspruchs gebrochen wird. Das verletzte Leistungsgerechtigkeitsempfinden wird entweder relativiert mit anderen auf die Arbeitssituation gerichteten Präferenzen und/oder mit einer Akzeptanz (ökonomischer) organisationaler Rationalität. Üblich ist es für Sekretärinnen sich angesichts der niedrigen Entlohnung mittels *Kompetenzerweiterung* eine aus dem Kreise der Kolleginnen herausgehobene Position zu erarbeiten. Die als *Konkurrenzstrategien* klassifizierte Verhaltensstrategie wertet tendenziell die gesamte Berufsgruppe innerhalb der Organisation ab.

Um *interessenpolitisches Handeln* handelt es sich in den Fällen, in denen die niedrige Eingruppierung aufgegriffen und im Sinne *konkreter Lohnforderungen* angegangen wird. Darunter werden erstens Versuche gefasst, sich kollektiv mit dem Lohnanliegen an Entscheidungsträger_innen der Organisation zu wenden, zweitens wenn in regionalen und bundesweiten Zusammenschlüssen für das Thema gestritten wird (etwa in gewerkschaftlichen Debatten für die Abbildung adäquater Leistungskriterien für ihren Tätigkeitsbereich zu argumentieren), und drittens wenn mittels individueller Anträge auf tarifgerechte Entlohnung versucht wird, *Gerechtigkeit auf dem arbeitspolitischen Verwaltungsweg oder gar in letzter Instanz auf dem Rechtsweg* erwirken.

Da die Analyse letztlich die in Arbeitskonflikte mündende Widersprüche zwischen subjektiven Leistungsverständnissen und der organisationalen Leistungsbewertung fokussiert, widmet sich das folgende Kapitel der den subjektiven Dispositionen gegenübergestellten Leistungsbewertungspraxis und den darin wirksamen organisationalen Ansprüche.

5.3 Arbeitskonflikte um Lohngerechtigkeit: Organisationale Bewertungspraxis

Im Verfahren mit dem seitens der Beschäftigten deklarierten Ziel der Höhergruppierung findet unter Direktive der Personalabteilung eine (Neu)Bewertung bzw. Überprüfung der Wertigkeit ihrer Tätigkeit statt. Unter Rückgriff auf die in der Eingruppierungsordnung festgelegten und für die Sekretariatsarbeit relevanten Tätigkeitsmerkmale (vgl. 4.2) wird auf Basis verschiedener Arbeitsbewertungsmethoden – wie Tätigkeitsprotokolle, Befragungen und sogenannte Arbeitsplatzinterviews – eine Arbeitsplatzbeschreibung erstellt, die eine entsprechende Anpassung der Entgeltgruppe des gültigen Tarifvertrags nach sich zieht. Der Arbeitskonflikt um Leistungsbewertung wird auf Betriebs- bzw. Organisationsebene zwischen den zuständigen (Personal-)Abteilungen und den Antragstellerinnen ausgetragen.

Auffällig sind die *divergenten Leistungsbewertungen von Subjekt und Organisation*; und auffällig ist auch, welche Seite sich dabei durchsetzt: Ohne eine Vorbereitung dieser Bewertungssituation mit dem Personalrat und/oder der zuständigen Gleichstellungsbeauftragten scheitern Anträge auf Höhergruppierung regelmäßig und/oder durchbrechen selten die *gläserne Decke* der Entgeltgruppe der »kleinen Neun«[76].

Wie dieser Bewertungsprozess vollzogen wird und auf welchen tariflich-betrieblichen Operationalisierungen des Leistungsprinzips er konkret fußt, wird im Folgenden dargestellt. Denn während in der einschlägigen organisations- und arbeitssoziologischen Literatur die Neutralität der Bewertung (insbesondere hinsichtlich ihrer geschlechtlichen Dimension) schon in Frage

76 Der alltagssprachliche Ausdruck bezieht sich auf die niedrigste Fallgruppe (E9a) der Entgeltgruppe 9, welche sich aus der Zusammenfassung verschiedener Entgeltgruppen des BAT in den TV-L im Jahr 2006 ergeben hat. Der Begriff hält sich, auch wenn seit der Verhandlungsrunde 2017 eine weitere Differenzierung der Fallgruppen durchgesetzt wurde. Man sagt dem Wechsel von der kleinen zu großen Neun nach, besonders voraussetzungsvoll zu sein (»gläserne Decke«), da hier die Grenzen der Beamtenbesoldungsgruppen von mittlerem zu gehobenerem Dienst nachempfunden werden.

gestellt wird (vgl. 2.2.3), ist das konkrete Bewertungsverfahren weitestgehend unbeachtet geblieben. Und das, obwohl die Leistungsbewertung im Rahmen der Entgeltordnung auf der Mesoebene des Betriebs stattfindet und Grundlage für weitreichende Lohnentscheidungen ist (vgl. 2.2.2). Daher interessiert insbesondere die *Bewertungspraxis* nebst der darin virulenten organisationalen Ansprüche. Dieser Fokus auf den praktischen Verlauf und seiner normativen Voraussetzungen verspricht die *organisationale Funktion dieser Bewertung* zu erhellen. Es gilt also das Verfahren selbst, vorerst seine Grundannahmen, insbesondere den formulierten Objektivitätsanspruch und seine tariflichen Rahmenbedingungen (5.3.1), und darauffolgend seine angewandten Methoden (5.3.2) in den Blick zu rücken.

5.3.1 Praktizierter Objektivitätsanspruch in der Bewertung

Da Leistung eine *inkommensurable Größe* ist, stellt jede in der organisationalen Praxis und Entgeltordnung vorkommende Operationalisierung zugleich eine *Objektivierung und Kommensurierung von Leistung* dar (vgl. 2.1). Gesetzgeber und beide Seiten der Tarifparteien indessen tragen indessen einen Objektivitätsanspruch in der Leistungsbewertung vor und definieren damit die normative und praktische Grundlage des Bewertungsverfahrens.

Die tariflich-organisationale Operationalisierung jenes Anspruchs manifestiert sich zuvorderst in den tariflichen Vorschriften über das Bewertungsverfahren und anzuwendende Tätigkeitsmerkmalen. Auch die Arbeitsorganisationen des öffentlichen Dienstes sind im Bewertungsgeschehen bestimmend: Sie geben den sozialen Rahmen ab, produzieren und kommunizieren Bewertungen und verfolgen damit ihre Interessen. Konkret berufen sie sich auf Objektivität, indem sie (tarif-)rechtskonform deklarieren, dass der jeweilige Arbeitsplatz »ohne Ansehen der Person« zu bewerten ist, und äußern darüber hinaus einen Anspruch nach *Rechtskonformität*.

Objektivitätsansprüche sind in das Bewertungsverfahren eingeschrieben und sind Teil der subjektiven Orientierungen der beteiligten Akteure. Damit prägen sie den Arbeitskonflikt maßgeblich – an der Objektivität der Bewertung wird ihre Legitimität gemessen – und sind doch insbesondere im von Interessengegensätzen geprägten Feld der Lohnarbeit erklärungsbedürftig. Denn erstens ist im Konflikt um das Arbeitsentgelt zwischen Parteien antagonistischer Interessen die Leistungsbewertung ein Aushandlungsprodukt

und zweitens basiert die Bewertung letztlich auf subjektiven Urteilen – die Möglichkeit nach Objektivität ist folglich schon *a priori* unterminiert. Die *vergleichende Bewertung* konkreter Arbeitsanforderungen muss daher verstanden werden als Teil interessenpolitischen Handelns, welches sich im normativen Rahmen legitimer Objektivität bewegt. Im Folgenden wird daher dokumentiert, inwiefern und warum der Objektivitätsanspruch in dem institutionellen und rechtlichen Rahmen der Arbeitskonflikte um Höhergruppierung eingeschrieben ist.

Der rechtliche Rahmen, mit dem die Organisationen und Betriebe operieren müssen, umfasst erstens den jeweils gültigen *Tarifvertrag* und deren entsprechende *Entgeltordnungen*, und die diesbezügliche arbeitsrechtliche *Rechtsprechung* (Urteile des BAG und des BVerwG); und zweitens zahlreiche gleichstellungspolitische Rechtsgrundlagen.

Die Gleichstellungsrichtlinie der Europäischen Union (2006/54/EG) etwa bekundet angesichts des beständig hohen Gender Pay Gaps auch mittelbare Diskriminierungen gesetzlich unterbinden zu wollen. Darunter fällt auch das Diskriminierungsverbot im Rahmen von entgeltrelevanten Systemen der Arbeitsbewertung. Jenes besagt, dass wenn zur Festlegung des Entgelts ein System beruflicher Einstufung verwendet wird, dieses System auf für männliche und weibliche Arbeitnehmer identischen Kriterien beruhen muss (Artikel 4, Diskriminierungsverbot). Zudem ist die Aufwertung von frauentypischen Tätigkeitsbereichen Bestandteil der Gleichstellungsrechenschaftspflicht. Damit zeugen diese rechtlichen Vorgaben einerseits von den bestehenden Problemlagen und anderseits von dem hiermit in Gesetzesform gegossenen *Objektivitätsgebot* in der für die Eingruppierung und die Lohnhöhe relevanten Leistungsbewertung.

Diesem Gleichbehandlungsgrundsatz hinsichtlich der Lohnhöhe und Entgeltgruppe, der sich im gewerkschaftlichen Duktus in die Devise »Gleiches Geld für gleiche und gleichwertige Arbeit!« übersetzt, haben sich die Tarife verschrieben, an die sich sie Arbeitsorganisationen halten müssen. Die Bezahlung soll auch dann gleich sein, wenn die Tätigkeiten zwar verschiedene, im Hinblick auf die Anforderungen aber von gleichem »Wert« sind, wenn arbeitende Subjekte also qualitativ vergleichbare Leistungen erbringen. Ein studierter männlicher Sekretär muss demnach der gleichen Entgeltgruppe zugeordnet werden wie eine Sekretärin mit nur kaufmännischer Berufsausbildung, solange beide gleichwertige Aufgaben erfüllen.

Dazu ist es unabdingbar, dass nicht die spezifischen Eigenschaften der jeweiligen Person berücksichtigt werden, sondern gerade von ihnen abgese-

hen wird bei der Bewertung von Leistung(sanforderungen). Leitend sind für die Bewertung die Fragen: Welche Art Leistungen verlangt ein bestimmter Arbeitsplatz der/dem dort Beschäftigten ab? Wie sind diese im Verhältnis zur Anforderung anderer Tätigkeiten zu bewerten?

Entsprechend dieser antidiskriminatorischen Leitidee des Leistungsprinzips werden in den gültigen Tarifverträgen die Leistungsanforderung des Arbeitsplatzes, nicht aber Qualifikation, Talent oder andere persönliche Eigenschaften der Beschäftigten bewertet. Arbeitsbewertung gilt dem Anspruch gemäß daher als *personen- und geschlechtsneutral* (vgl. 3.2.2).

Im Zuge der Eingruppierung der Tarifbeschäftigten werden also die *Arbeitsanforderungen jedes Arbeitsplatzes als grundentgeltrelevante Leistung* bewertet – unabhängig von verhaltens- und personenbezogenen Merkmalen. Die gesamte, nicht nur vorübergehend auszuübende, Tätigkeit muss Grundlage der Bewertung sein, denn tarifrechtlich gilt mit dem Grundsatz der Tarifautomatik das *Prinzip der Vollständigkeit*: »Die Beschäftigte ist in der Entgeltgruppe eingruppiert, deren Tätigkeitsmerkmale die gesamte von ihr nicht nur vorübergehend auszuübende Tätigkeit entspricht.« (§12 Abs. 2, TVöD).

Das Aufspaltungsverbot (Protokollerklärung zu §12 Abs. 2, TVöD) besagt, dass jeweils ein vollständiger Arbeitsvorgang[77] bewertet werden muss. Das ist relevant, da andernfalls geringwertige Tätigkeiten alleine beurteilt würden, auch wenn sie in einem größeren Arbeitszusammenhang höherwertiger Tätigkeit stehen. Die einfache Übertragung von Datensätzen in SAP-Systeme könnte dann etwa als strikt weisungsgebundene Einfacharbeit interpretiert werden, auch wenn sie nur ein Baustein des eigentlich verantwortungsvollen Vorgangs der Verwaltung von Prüfungsergebnissen darstellt. Die Bewertung großer Arbeitsvorgänge gilt umgekehrt daher als vorteilhaft für die Arbeitnehmer_innen (Kaufung 2019: 21). Ein Arbeitsvorgang in der Sekretariatsarbeit kann beispielsweise die unterschriftsreife Bearbeitung eines Aktenvorgangs sein. Entscheidend ist zudem das festzustellende *zeitliche Maß*, in dem Arbeitsvorgänge anfallen – relativ gerechnet auf die Gesamtarbeitszeit (z.B. 35 Prozent selbstständige Tätigkeit). Die Bewertung im engeren Sinne besteht in der Zuordnung der festgestellten Arbeitsvorgänge zu dem tariflichen Tätigkeitsmerkmal in der anzuwendenden Gruppe von Eingruppierungsnormen und der Zuordnung zu einer Entgeltgruppe

77 Rechtlich sind Arbeitsvorgänge »Arbeitsleistungen (einschließlich Zusammenhangsarbeiten), die, bezogen auf den Aufgabenkreis der/des Beschäftigten, zu einem bei natürlicher Betrachtung abgrenzbaren Arbeitsergebnis« führen (Bundesverwaltungsamt 2019: 5).

mithilfe der zeitlichen Anteile dieser Tätigkeitsmerkmale. Erforderlich ist also die Bewertung der auszuübenden Tätigkeit (§12 Abs. 1 Satz 2, TV-L) und ihre Dokumentation mittels einer Stellen- bzw. Arbeitsplatzbeschreibung (Richter u.a. 2016: 12f), welche der Tarifbeschäftigten zur Kenntnis gegeben werden muss (§§12/13, TVöD).

Die Tarifverträge verstehen es folglich als eine objektive und gerechte Bewertung, wenn die gesamte Tätigkeit im Hinblick auf die dauerhaften *Arbeitsanforderungen vollständiger Arbeitsvorgänge* bewertet wird und sie auf Basis einer Arbeitsplatzbeschreibung rechtmäßig den adäquaten tariflichen Tätigkeitsmerkmalen zugeordnet wird. Je mehr eine Tarifbeschäftigte anteilig einen höherwertigen Arbeitsvorgang ausführt, desto höher müsste bei Überschreiten bestimmter Stufenmarker die Entgeltgruppe ausfallen. Die entstehenden Entgeltdifferenzen werden als gerecht verstanden, wenn die Bewertung mit gleichen Maßstäben ungeachtet der zu bewerteten Person und ohne subjektive Einflüsse vorgenommen wurde.

Auch die gewerkschaftlichen Akteure berufen sich positiv auf Entgeltgleichheit und diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung. Der Fokus auf die Tätigkeitsmerkmale biete die Möglichkeit zur objektiven Arbeitsbewertung – gerade weil sie von den mitgebrachten Qualifikationen der Person abstrahiert und nur die Qualifikationserfordernisse der auszuübenden Tätigkeit selbst in der Bewertung berücksichtigt.[78] Gewerkschaftliche Akteure verstehen damit sowohl die *Vergleichbarkeit von Leistungen* als auch die *Entkoppelung von Leistung und konkreter Person* als Grundvoraussetzungen für eine objektive Leistungsbewertung. Die gewerkschaftliche Tarifpartei ver.di ließen verlauten, mit dem neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst dem Ideal näher gekommen zu sein, dass die Beschäftigen »ihrer Leistung entsprechend bezahlt [werden] und nicht mehr entsprechend dem althergebrachten Prinzip von Dienstherrn und Untergebenen«, und obschon noch nicht alle Tätigkeitsmerkmale der Entgeltgruppen adäquat seien, würde niemand »Nachteile erleiden« (ver.di 2005: 1).

Selbstredend sind diesen Fürsprecher_innen *Verstöße in der Bewertungspraxis* bekannt und die Resultate der Tarifverträge rufen stets Unzufriedenheit empor (vgl. 1.5). Die *Wirklichkeit der Eingruppierungspraxis* gilt den arbeitspolitischen Akteuren und auch den Beschäftigten nicht unbedingt als diskriminierungsfrei und leistungsgerecht – Regelungsbedarf wird bekundet und die

78 Ver.di, Entgelt(un)-gleichheit im Öffentlichen Dienst, 21.03.2021, https://bund-laender-nrw.verdi.de/tarif/tvoed-bund/++co++b2509600-6858-11e5-ac77-525400ed87ba

stringentere Einhaltung der Gesetzeslage gefordert (vgl. 2.2.3). An der *Möglichkeit* nach objektiver Leistungsbewertung, also an dem Objektivitäts*anspruch* wird aber unisono festgehalten. Die Akteure erkennen in der Leistungsbewertung ein für ihre Gerechtigkeitserwartung *funktionales Instrument zur Operationalisierung des Leistungsprinzips*. *Einheitliche Maßstäbe* und *allgemeingültige Prinzipen* sind anerkannt.

Das Interesse an verfahrenskonformen Leistungsbewertungen manifestiert sich auch Hinweisen des Bundesverwaltungsamt, welches den bewertenden Organisationen Anleitungen und Rechtsbelehrungen zur Verfügung stellt:

> »Schon 1997 hat der Bundesrechnungshof in seinen ›Bemerkungen zur Haushalts- und Wirtschaftsführung‹ ausgeführt, dass ›Arbeitsplatzbeschreibungen (Tätigkeitsdarstellungen und -bewertungen) für Angestellte und Arbeiter […] vielfach mangelhaft [sind] oder fehlen‹. Dies führt oftmals zu überhöhten oder zu niedrigen Eingruppierungen. Die Vergütung bzw. das Entgelt der Tarifbeschäftigten ist dann nicht tarifgerecht, wodurch auch dem Bund finanzielle Nachteile entstehen können.« (Bundesverwaltungsamt 2019: 4)

Während die Beschäftigten sich von der Objektivität der Leistungsbewertung höhere Entgelte versprechen, kalkulieren die Organisationen mit objektiv tarifgerechten Eingruppierungen zu hohe Entgelte zu vermeiden, also keine »finanzielle[n] Nachteile« (ebd.) zu erleiden.

Die Maßgabe der objektiven Leistungsermittlung ist für die staatlichen Arbeitgeber der Sekretärinnen, also die Institutionen des öffentlichen Dienstes, keine Sache von Überzeugungen und subjektiven Ansprüchen. Sie müssen sich, wenn sie legal und legitim bleiben wollen, schlicht rechtskonform verhalten und dem im Arbeits- und Gleichstellungsrecht verankerten, in Rechtsprechung bestätigten und in den Tarifverträgen ausgehandelten Objektivitätsanspruch nachkommen – nicht zuletzt auch um die Leistungsgerechtigkeitsempfinden der Beschäftigten nicht zu verletzen und sich dadurch im Arbeitskonflikt um Leistungsbewertung angreifbar zu machen. Diesem Zweck wegen dient die Transparenz im Bewertungsverfahren selbst:

> »Arbeitsplatzbeschreibungen bilden die Grundlage für eine einheitliche Vorgehensweise bei der tariflichen Eingruppierung von Tarifbeschäftigten und der tarifgerechten Bewertung von Arbeitsplätzen. Sie schaffen Transparenz über die auszuübenden Tätigkeiten und ermöglichen eine objektive Aussage über die Wertigkeit des Arbeitsplatzes im Sinne des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD).« (Bundesverwaltungsamt 2019: 4)

Von einem transparenten, fehlerfreien Verfahren wird angenommen, dass es den Anspruch der Beschäftigten nach Verfahrensgerechtigkeit und Objektivität befriedigen würde, wie eine befragte Bewerterin zu erkennen gibt: »ohne Verfahrensfehler sind ja dann äh die Antragstellerin in diesem Fall dann zufrieden also zufriedengestellt« (Exp6, Z. 32–33). Ob die Beschäftigten wirklich »zufrieden« sind, oder »zufriedengestellt« wurden, muss offen bleiben. Diese Ambiguität in der Aussage verweist aber darauf, dass hier nicht an erster Stelle das Gerechtigkeitsideal der Bewerterin zur Sprache kommt, sondern das Interesse der Arbeitsorganisation, Reibungen damit zu vermeiden indem das Ideal von Verfahrensgerechtigkeit und den Objektivitätsanspruch der Beschäftigten im Bewertungsverfahren aufgegriffen wird (vgl. Fallbeispiel 5.4.2).

Ein Verweis auf die Problematik objektiver Bewertung findet sich in der Rechtsprechung bezüglich der tariflichen Entgeltordnung (TVöD/TV-L):

> »Die Tätigkeitsbewertung ist der subjektiven Bewertung des Arbeitgebers entzogen und allein aufgrund objektiver Merkmale nach den tariflichen Bestimmungen vorzunehmen.« (Bundesarbeitsgericht 2008)

Dass es einen Urteilsspruch des Bundesarbeitsgerichts (BAG) benötigt, zeigt nämlich, dass ein Konflikt um die Leistungsbewertung vorausgegangen ist. Die Bewertungs*praxis* orientiert sich nicht ohne Weiteres an objektiven Merkmalen, wenn der Gesetzgeber die tarifgebundenen Arbeitsorganisationen zur Anwendung der Leistungskriterien rechtlich zwingen muss.

In der Bewertungspraxis ist zu beobachten, dass häufig Unklarheit über die Kriterien einer fehlerfreien Bewertung von Arbeitsplätzen herrscht. Das Bundesarbeitsgericht empfiehlt daher: »Es ist unbedingt ratsam, die Auslegungskriterien heranzuziehen, die von den Tarifvertragsparteien und durch die Rechtsprechung […] entwickelt wurden« (Bundesverwaltungsamt 2019: 7). Der hier praktizierte Objektivitätsanspruch stellt letztlich eine rechtliche Absicherung dar, wovon diese Hinweise zeugen.

Die Arbeitsorganisationen verfolgen mit ihrem Objektivitätsanspruch also erstens den Zweck, für die Organisation nachteilige Eingruppierungen zu vermeiden, zweitens Rechtskonformität zu gewähren, und drittens mit Verfahrenstransparenz die Akzeptanz der Eingruppierungen zu erhöhen.

5.3.2 Die Bewertungspraxis als *black box* des Arbeitskonflikts

Nachfolgend wird das betriebliche Bewertungsverfahren beschrieben, welches zum *Austragungsort des Arbeitskonflikts* um Leistungsbewertung wird.[79] Die aus dem Datenmaterial rekonstruierte Bewertungspraxis fördert vornehmlich zu Tage, dass Regelungslücken und Interpretationsspielräume Einfallstore für die Durchsetzung der für die Organisation vorteilhaften Lesart von Leistung und für geschlechterdifferente Bewertungen sind.

Bei Neueinstellungen geht üblicherweise keine gesonderte Prüfung der jeweiligen Arbeitsanforderungen voraus. Stattdessen werden die vorherigen Arbeitsplatzbeschreibungen übernommen. Veränderungen erfolgen im Zuge von Anpassungen der etablierten Personalpolitik, aber vornehmlich im Zuge individueller Anträge. Bewertungsverfahren sind also größtenteils als Arbeitskonflikte zu begreifen.

Die Eingruppierung – also das Bewertungsergebnis – kann mit einem »Antrag auf tarifgerechte Entlohnung« angezweifelt werden. Dabei handelt es sich um einen Verwaltungsvorgang. Die Erwirkung einer tarifgerechten Entlohnung erfordert immer ein hohes Maß an Initiative der Tarifbeschäftigten. Nach Antrag bei der Personalabteilung, ist jene verpflichtet, die bisherige Arbeitsplatzbeschreibung zu prüfen und eventuell eine Neubewertung der Arbeitsanforderungen vorzunehmen. Wenn eine Sekretärin den Klageweg beschreitet, trägt die Beschäftigte die Beweislast.

Im Tarifvertrag ist die *konkrete Operationalisierung dieses Bewertungsverfahrens nicht festgelegt*: weder ist geklärt, wer die auszuübende Tätigkeit bewertet; noch, wer die Tätigkeitsbeschreibung erstellt, in der die Arbeitsvorgänge ohne Formvorgaben zusammengefasst sind. Die Art und Weise der verpflichtenden Feststellung des zeitlichen Anteils, welchen einzelne Arbeitsvorgänge an der Gesamtarbeitszeit haben, ist offengelassen, genauso wie der Weg, auf welchem die für die Bewertung erforderlichen Informationen zu beschaffen sind. Ob und in welchem Umfang das Bewertungsergebnis gegenüber dem Arbeitsplatzinhaber begründet werden sollte, ist nichts rechtsbindend festgelegt. In Folge dieser Regelungslücken ist die Bewertungspraxis höchst heterogen. Es ist also nicht überraschend, dass bei den untersuchten Fällen eine große *Varianz in der Bewertungspraxis* vorliegt.

79 Auf umfangreiche Fallbeschreibungen wird an dieser Stelle verzichtet, weil drei Arbeitskonflikte und ihre Verläufe ausführlich in 5.4.1–5.4.3 präsentiert werden.

Üblicherweise reichen die Sekretärinnen des Samples im Zuge des Höhergruppierungsantrags eine *aktualisierte Tätigkeitsbeschreibung* ein. Nur in Fällen, in denen die Anträge ohnehin eine vor Ort etablierte Eingruppierungsänderung von E6 nach E8 nachzeichnen, werden jene von der Personalabteilung ohne weitere Bewertungsvorgänge zur Grundlage für die neue Eingruppierung herangezogen. Dokumentiert sind als Methoden zur Ermittlung von Arbeitsvorgängen und ihrem zeitlichen Anteil Tätigkeitsprotokolle, Gespräche mit Vorgesetzten und Besuche am Arbeitsplatz und allen voran ein *Arbeitsplatz- oder Stelleninterview* mit der Beschäftigten.

Die Form der Tätigkeitsbeschreibung ist dabei höchst unterschiedlich. War der Personalrat involviert, so wurde die Zuordnung zu den entsprechenden tariflichen Tätigkeitsmerkmalen meist schon vorgenommen, und Sachbearbeiter_innen der Personalabteilung prüfen diese Zuordnung nur noch. In anderen Fällen werden schlichter die jeweiligen Tätigkeiten spiegelstrichartig aufgeführt und angegeben, welchen Anteil sie an der Gesamtarbeitszeit ausmachen – eine Bewertung welche Anforderungen dafür jeweils erfüllt werden, nimmt dann die bewertende Abteilung alleine vor.

Arbeitsvorgänge	*Erfüllte Anforderungen*	*Tätigkeitsmerkmale*
Mittelbewirtschaftung	Die Beschäftigte erstellt Übersichten über Mittelzugang und -abfluss und unterbreitet Vorschläge zur Finanzierung von Personal, durch Umwidmung von Sach- und Personalmitteln i.R. der Projektrichtlinien.	Gründliche und vielseitige Fachkenntnisse.
Führen von Übersichten und Unterbreiten von Finanzierungsvorschlägen, insbesondere bei Drittmitteln	Gründliche Kenntnisse der Regelungen der LHO sowie der Projektvorgaben, darüber hinaus von Excel und FSV-GX sind erforderlich. Auf Grundlage dieser Kenntnisse entwickelt die Beschäftigte Vorschläge u. Einbringung eigener Initiative.	Selbständige Leistungen.

Abbildung 12: Ausschnitt aus einer Tätigkeitsbeschreibung aus einem Bewertungsverfahren über die Arbeitsvorgänge einer Hochschulsekretärin (Sek19); eigene Darstellung.

In der Abbildung (Abb. 12) ist etwa ein Ausschnitt aus der Tätigkeitsbeschreibung zu sehen, die von der Personalabteilung erstellt wurde auf Basis der eingereichten Dokumente und eines Arbeitsplatzinterviews (Assistentin der Professur, Christine Kandahar, Sek19) und die Arbeitsvorgänge tariflichen Tätigkeitsmerkmalen zuordnet. Dieses Dokument diente als Begründung der Bewertung; sie wurde erfolgreich von E8 auf E9a höhergruppiert.

Die zum Tragen kommenden Tätigkeitsmerkmale oft *unbestimmte Rechtsbegriffe* und lassen daher einen weiten Interpretationsspielraum zu. Während im obigen Beispiel »Mittelbewirtschaftung« als »gründliche und vielseitige Fachkenntnisse« bewertet wird, werden selbige Anforderungen in anderen Fällen als »umfassende Fachkenntnisse« verstanden.[80]

Zu vielen Bewertungen von Arbeitsvorgängen gibt es gültige Rechtsprechungen, die auf dem Klageweg entstanden sind. Die Kenntnis darüber ist aber auf Seiten der Bewerter_innen trotz Weiterbildungen nicht immer auf aktuellem Stand, so dass es schon allein deshalb in dem vorliegenden Sample zu massiven Abweichungen gleicher und gleichwertiger Arbeitsvorgänge in der Zuordnung zu Tätigkeitsmerkmalen kommt. Aus den Gesprächen mit Bewerter_innen (Exp5, Exp6, Exp9) ergibt sich, dass auch im Wissen um diese Rechtsprechungen nicht notwendigerweise danach gehandelt wird. Der Eindruck, dass sich die Organisationen in diesen Fällen günstige Durchsetzungschancen ausrechnen, müsste empirisch erst erhärtet werden.

Weitreichende Konsequenzen hat eine solche Unklarheit bei dem Tätigkeitsmerkmal der *selbstständigen Leistung*. Ihr Anteil an der Gesamtarbeit ist vielfach Streitobjekt, da sich die häufige Frage einer Höhergruppierung von E6 nach E8 oder nach E9 daran entscheidet (mind. 1/3 selbstständige Leistung ergibt die E8; 1/2 selbstständige Leistung ergibt die E9a). Im Fall der Hochschulsekretärin Linda Maria Gonzales (Sek09) scheiterte etwa ein Antrag auf Höhergruppierung nach E6, weil die wiederkehrende Aufgabe der Niederschrift von mündlich grob formulierten Anschreiben und Einladungstexten als »Diktat ohne eigene Abwägungsprozesse« gedeutet wurde, da die Arbeitsergebnisse vor Fertigstellung von dem Vorgesetzten überprüft werden. Ein interviewter Schulungsleiter (Exp9) klassifiziert dieses Vorgehen als nicht konform mit der Rechtsprechung, da die Überprüfung durch Vorgesetzte der Selbstständigkeit nicht entgegen stünde (Mitverantwortung). Diese Lesart ist in den untersuchten Fällen jedoch nicht gängig.

80 Noch vor dem Änderungstarifvertrag von 2019 (Nr.11), der die Rechtsbegriffe »gründliche« und »umfassende« Fachkenntnisse aus den Tätigkeitsmerkmalen eliminiert hat.

Die *personelle Zuständigkeit* für Bewertungsverfahren wird unterschiedlich gehandhabt. Ob es sich um einzelne Bewerter_innen handelt, die mit dem Antrag betraut werden oder Bewertungskommissionen; ob die Bewerter_innen oder Sachberarbeiter_innen Angestellte derselben Organisation wie die Beschäftigte sind, oder von der Kommune, Land, Privatanbietern »ausgeliehen« werden variiert nicht nur nach Bundesland und Organisation(-styp), sondern auch nach Fall. Es kann vermutet werden, dass in größeren Organisationen des öffentlichen Dienstes wie Universitäten eigens für Bewertungsverfahren angestellte Sachbearbeiter_innen den Personalabteilungen unterstellt sind, während in kleineren Institutionen andere Wege gefunden werden: »ne ist aber auch in Nordrhein-Westfalen nicht überall so, also gerade an den kleineren Fachhochschulen […] haben die gar nicht so viel Personal unbedingt um das voneinander zu trennen« (Exp7, Z.161–164). In diesem Interviewausschnitt beklagt eine zentrale Gleichstellungsbeauftragte etwa die Doppelfunktion von Sachbearbeiter_innen, die sowohl mit der Finanzierung des Personals als auch mit seiner Bewertung betraut sind.

Dem weit verbreiteten Bewertungsinstrument *Arbeitsplatz- oder Stelleninterview* gilt es mehr Aufmerksamkeit zu widmen, weil sich darin die divergierenden Leistungsverständnisse verdichten und sie unmittelbarer Austragungsort des Interessenkonflikts sind. Unter Arbeitsplatzinterview wird »ein Gespräch des Bewerters […] mit dem Arbeitsplatzinhaber über die auszuübenden Tätigkeiten verstanden« (Krasemann 2005: 297). Richter und andere (2016: 7) preisen es in ihrem Praxishandbuch etwa als »zielgerichtet[es]« und »unbürokratisch[es]« Mittel in der Bewertungspraxis an. Auch das Bundesverwaltungsamt empfiehlt ein derartiges Gespräch über die Arbeitsanforderungen und klärt darüber auf, dass Vorgesetzte und auf Wunsch der Tarifbeschäftigten auch zusätzlich eine Person ihres Vertrauen (etwa eine Gleichstellungsbeauftragte oder ein Mitglied des Personalrats) hinzugezogen werden kann (Bundesverwaltungsamt 2019: 4). Diesen Empfehlungen entsprechend ist auch im Sample das Stelleninterview ein gängiges Bewertungsinstrument. Obwohl die Eingruppierung dem Informationsrecht unterliegt, ist eine Beteiligung des Personalrats selten, weil die befragten Sekretärinnen erstens nicht im immer Bilde über ihre Rechte sind, zweitens den Personalrat nicht kontaktieren und drittens eine Teilnahme von der Personalabteilung nicht gern gesehen ist so dass sie mitunter erstritten werden muss.

Üblicherweise trifft eine Sekretärin im Arbeitsplatzinterview auf eine/n von der Personalabteilung eingesetzte/n, juristisch geschulte/n Bewerter_in. Unter Rückgriff auf die in der Eingruppierungsordnung festgelegten

Tätigkeitsmerkmale erstellt die bewertende Person auf Basis dieses Gesprächs eine für den Arbeitsvertrag rechtsgültige Arbeitsplatzbeschreibung oder passt die von der Beschäftigten vorgelegte entsprechend an. Der bewertenden Person fällt dabei die Definitionsmacht zu, Arbeitsvorgänge zu kategorisieren und mit verschiedenen Fragetechniken und Hilfsmethoden wie dem Erbitten von Tätigkeitsprotokollen ihren Anteil an der Gesamttätigkeit zu ermitteln. Der konkrete Verlauf dieser Interviews ist organisationsseitig und betriebsrechtlich nicht geregelt, äußerst heterogen und vor allem schwer überprüfbar. Eine Dokumentation dieser Stelleninterviews selbst besteht in den untersuchten Fällen ausschließlich in der daraus resultierenden Tätigkeitsbeschreibung inklusive der Bewertung der Arbeitsvorgänge und ist somit für Dritte nicht nachvollziehbar.

Es existiert ein *starkes Gefälle des Kenntnisstandes* über die Kriterien der Eingruppierungsordnung, was in den Bewertungsmomenten jeweils unterschiedlich strategisches Handeln ermöglicht – insbesondere bei den betroffenen Tarifbeschäftigen vermischen sich rudimentäre Kenntnisse über die tariflichen Leistungskriterien mit ihrem erfahrungsbasierten Leistungsverständnis (ausführlicher in 5.4). Personalverwaltungen gehen davon aus, dass durch die Angst vor (korrigierender) Herabgruppierung Widerstände auftreten (Richter u.a. 2016: 17). Die befragten Sekretärinnen berichten in dem Zusammenhang von großem Druck, der von einigen Bewerter_innen während des Arbeitsplatzinterviews auf die Interviewten ausgeübt wird. Danach wird die Richtigkeit der Angaben angezweifelt und zum Teil wurden Befragte auch persönlich gemaßregelt. Unter anderem darin zeigt sich *die asymmetrische Durchsetzungsmacht* der beteiligten Akteure.

Näher zu untersuchen wäre, inwiefern Bewerter_innen sich vom Organisationsinteresse nach Personalkostenreduktion leiten lassen. Diesbezüglich ist es bedeutsam, dass viele Weiterbildungs- und Schulungszentren nach Prinzipien des New Public Managements lehren, auch wenn davon ausgegangen wird, dass die Bewerter_innen jene Lehre nicht ungebrochenen übernehmen, sondern sich diese subjektiv aneignen.

> *Bewerterin in einer Personalabteilung, Universität:* »schlussendlich ist es so gekommen, dass die eh in der neuen kleinen Neun geblieben sind und jetzt eine Leistungszulage bekommen in etwa der Höhe, die die Höhergruppierung ausgemacht hätte, weil die vermeiden wir wenn möglich.« (Exp6)

In diesem Zitat veranschaulicht sich zweierlei: erstens handelt die Bewerterin entsprechend dem Organisationsinteresse, die immer wieder im Rahmen der Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes kolportierte Personalkosten-

explosion qua Präzedenzfällen mit erfolgreichen Höhergruppierungsanträgen zu vermeiden; zweitens identifiziert sich die Bewerterin hier dezidiert als Teil und ausführendes Organ der Organisation (»die vermeiden *wir*«). Eine solche Übernahme organisationaler Maßgaben findet sich durchgehend in den Gesprächen mit Bewerter_innen oder den Berichten der Sekretärinnen, kann aber aufgrund der geringen Fallgröße nur als abduktiver Schluss formuliert werden.

In der Bewertungspraxis zeigt sich zudem eine Problematik in der Umsetzung des rechtlich verankerten *Vollständigkeitsprinzips*: Nur solche Aufgaben werden als Anforderung des Arbeitsplatz gewertet, die auf Basis einer Weisung erfolgen. Dazu wird meist bei den Vorgesetzten eine Bestätigung der Tätigkeitsdarstellung eingeholt (Abb. 13).

Bestätigung der Aufgabenübertragung durch die/den Vorgesetzte(-n)

Die oder der Vorgesetzte bestätigt mit ihrer/seiner Unterschrift die Richtigkeit der Tätigkeitsdarstellung, insbesondere auch, dass die Tätigkeiten in der dargestellten Form und Ausprägung übertragen wurden bzw. mit ihrer/seiner ausdrücklichen Billigung wahrgenommen werden.

Abbildung 13: Beispielvorlage zur Aufgabenübertragung, Hochschule in NRW; eigene Darstellung.

Gerade in der Sekretariatsarbeit ist dieser Unterschied oft ausschlaggebend, da wie herausgearbeitet wurde eine hohe Bereitschaft zur selbstständigen Übernahme extraregulärer Aufgaben besteht (vgl. 5.1.1) und viele auch nicht auf Weisung erfolgende Tätigkeit längst zur Gewohnheit im Betriebsablauf geworden sind. Im Bewertungsverfahren selbst bedarf es also entweder der Gunst des Dienstvorgesetzten die Weisung (auch nachträglich) zu bestätigen, oder es muss aufwendig bewiesen werden, dass diese Tätigkeiten mittlerweile Daueranforderungen des Tätigkeitsbereichs darstellen.[81]
Ohnehin scheint die *Gunst des Vorgesetzten* Voraussetzung für ein vorteilhaftes Bewertungsverfahren zu sein, denn erstens schlägt in keinem Fall eine

81 §13 TVöD regelt den Fall, dass Beschäftigte eine höherwertige Tätigkeit ausführen, ohne dass sie ihnen übertragen worden ist. In dem Fall müssen sie beweisen, dass sich die bisherige übertragene Tätigkeit erstens nicht nur vorübergehend hinzu Tätigkeitsmerkmale einer höheren Entgeltgruppe verändert hat, und zweitens dass diese Veränderung von außen einwirkenden Umständen geschuldet ist.

Antragstellerin ohne die Unterstützung ihres Dienstvorgesetzten diesen Weg ein, zweitens haben die Vorgesetzten in der Praxis des Bewertungsverfahrens besonderes Gewicht: in der Regel werden die Dienstvorgesetzen nach Eingang des Antrags von dem/der zuständigen Sachbearbeiter_in kontaktiert, wenn nicht sowieso vorher eine informelle Kontaktaufnahme erfolgt ist. Die Sekretärinnen können in den untersuchten Fällen in der überwiegenden Mehrheit auf wohlwollende Unterstützung ihrer Chefs bauen.

Am Fallbeispiel der Hochschulsekretärin Linda Seibicke (Sek30; vgl. 5.4.3) zeigt sich jedoch, dass es weitere Ambivalenzen in dem Abhängigkeitsverhältnis zu den Vorgesetzten gibt. Der Bewertungsprozess wird intern häufig gemeinsam angestoßen und erhält in der Folge mehr Durchsetzungsmacht. Wenn jedoch der Stellenetat eine zentrale Finanzierung der Höhergruppierung nicht »zulässt« und Gelder der Professur dafür eingesetzt werden müssen, kann die anfängliche Unterstützung der Vorgesetzten wieder schonmal bröckeln. Rechtlich gesehen darf der Arbeitgeber tarifliche Ansprüche auf Bezahlung nach einer bestimmten Entgeltgruppe nicht unter Berufung auf haushaltsrechtliche Engpässe zurückweisen. Er hat den Stellenplan so einzurichten, dass dieser mit den Tätigkeitsmerkmalen der Beschäftigten im Einklang steht. Es ist wahrscheinlich, dass solche tariflich nicht abgesicherten Praktiken meist nicht kommuniziert werden, aber ausschlaggebend sind – belegbar ist das auf dieser Datenbasis indessen nicht.

Beschäftigten in Instituten mit niedrigem *Drittmittelerfolg* treten zudem erheblich größere Widerstände entgegen, was auch von den befragten Personalrätinnen bestätigt wird (Exp2, Exp3). (Drittmittel-)Geld wird als bedeutsam für die Organisation anerkannt und in höherwertige Tätigkeitsmerkmale übersetzt. Das ist insofern bemerkenswert, als in der Bewertungspraxis der Objektivitätsanspruch hinter derartigen Kalkulationen zurücktritt. Hierin drückt sich eine organisationale Operationalisierung des tariflichen Leistungskriteriums »Verantwortung« aus, die in letzter Instanz als Vermarktlichung gedeutet werden könnte (vgl. 2.2.1).

Auf Versammlungen der Netzwerkaktiven wird von den besonderen Schwierigkeiten berichtet, Sekretärinnen in höhere Entgeltgruppen als die *kleine Neun* einzugruppieren. Diese Hürde findet sich auch im Sample wieder (vgl. 5.4.1). Es wird vermutet, dass die impliziten Ausschlüsse von Entgeltgruppen intendiert sind. Ohne dass ein Hochschulabschluss tatsächlich ein Einstellungskriterium wäre, werden diese Entgeltgruppen für formal höherqualifizierte Beschäftigten »reserviert«. Einschränkend muss gesagt werden, dass die Akteure von der normativen Setzung geleitet sind, dass sachlich die

Leistung von Instituts- oder Dekanatssekretärinnen einer höheren Entgeltgruppe entsprechen müsste.

Im Sample fällt eine andere Bewertungspraxis im Hinblick auf die Entgeltgruppen ins Auge: einige Sekretärinnen sind mit einer Herabstufungsgefahr auf E5 konfrontiert (vgl. 5.4.3). Sie können sich im Bewertungsverfahren nicht auf einen Bestandsschutz verlassen. Entsprechend der oben beschriebenen Ziele, die die Organisationen mit Neubewertungen verbinden (vgl. 5.3.1), kann hieran gezeigt werden, dass die Höhergruppierungsanträge auch als Gelegenheit genutzt werden, Personalkosten weiter zu reduzieren.

Zusammengenommen birgt ein betriebliches Bewertungsverfahren im Zuge des Antrags auf tarifgerechte Entlohnung das Potenzial, Leistungen auf Basis tariflicher Maßstäbe zu vergleichen und zu bewerten, sie dem jeweiligen Arbeitsplatz zuzuschreiben, und auf Basis dessen eine Eingruppierung vorzunehmen. In der Praxis ist das Bewertungsverfahren indessen von zahlreichen Regelungslücken durchzogen und erlaubt eine fall- und organisationsspezifische Operationalisierung. Intransparenz und Heterogenität ist zudem nicht nur erlaubt, sondern auch in der Praxis üblich – das gilt insbesondere für das übliche Bewertungsinstrument des Stelleninterviews. In diesem Sinne wird hier der Bewertungsmoment als organisationale *black box* bezeichnet. Die tarifrechtliche Regelarmut des Verfahrens und die weiten Interpretationsspielräume der unbestimmten Rechtsbegriffe, die in der Sekretariatsarbeit Anwendung finden, erlauben sowohl, dass subjektive Verständnisse des Verfahrens, von Leistung und von Gerechtigkeit wirksam Eingang finden, als auch, dass das Ergebnis vom Organisationsinteresse dominiert ist.

Mit Blick auf die Praxis des organisationalen Bewertungsverfahrens wird ersichtlich: Erstens muss die Anpassung der Entgeltgruppe an den Tätigkeitswandel erstritten werden, zweitens werden die individuelle Tätigkeitsbeschreibung und die betriebliche Leistungsbewertung im Arbeitsplatzinterview zu den Austragungsorten des Streits um leistungsgerechte Entlohnung, und drittens ist ein Scheitern in dem Verfahren im ersten Anlauf auch aufgrund eines asymmetrischen Kenntnisstandes der tariflichen Kriterien wahrscheinlich, gerade wenn Sekretärinnen ohne Unterstützung durch Personalrat und Gleichstellungsbeauftrage vorgehen. Der affirmierte Objektivitätsanspruch wird schon allein durch stark divergierende Bewertungsinstrumente unterlaufen, die eine Vergleichbarkeit nicht ermöglichen und Subjektivitäten ins Bewertungsverfahren einschreiben.

5.4 Anspruchsmuster der Sekretärinnen – Leistungsgerechtigkeitsideale im Bewertungsverfahren

Im Konflikt um Leistungsbewertung treffen die tariflich-betriebliche Operationalisierung von Leistung und subjektive Ideen von Leistung und Gerechtigkeit aufeinander. Welche Geltung haben das Ideal der Leistungsgerechtigkeit und die Leistungsverständnisse der Sekretärinnen? Welche Kriterien werden in Anschlag gebracht, wie beziehen sie sich auf die Maßstäbe von Tarif und Organisation, inwiefern können sie sich damit durchsetzen? Es wird geprüft, inwiefern die subjektiven Orientierungen der Sekretärinnen den Verlauf der Arbeitskonflikte auf Mesoebene mitprägen.

Obgleich die Mehrheit der Sekretärinnen des Samples über die Möglichkeit einen Antrag auf tarifgerechte Eingruppierung zu stellen im Bilde ist, und dem Vorgehen aufgrund der Überzeugung, ein Anrecht auf leistungsgerechte Entlohnung zu haben, eine hohe Legitimität anhaftet, greift nur eine Minderheit zu dieser Maßnahme. Ein höheres Entgelt einzufordern wird unter anderem gescheut, weil die Umsetzung organisationsseitig intransparent bleibt und die Sekretärinnen meist keinen Kontakt zum Personalrat pflegen, der sie animieren und begleiten könnte. Zu einer Auseinandersetzung fühlten sich die Sekretärinnen indessen dann ermutigt, wenn sie auf die *Unterstützung durch den Vorgesetzten* bauen konnten und *Austausch über die universitären Sekretariatsnetzwerke* diesen Schritt begünstigte (vgl. 5.2.4).

Zwar weisen die an Behörden, Unikliniken und in Gewerkschaften beschäftigten Sekretärinnen auch ein verletztes Leistungsgerechtigkeitsempfinden auf, aber trotz expliziter Nachfragen wurde von keinen bekannten Fällen der Anträge berichtet. An Hochschulen wird hingegen vermehrt von Höhergruppierungsanträgen berichtet (vgl. 5.2.4), auch wenn unter den Befragten auch hier die Antragstellerinnen eine Minderheit verbleiben.

Datenbasis des folgenden Abschnitts sind die zehn Fälle von Höhergruppierungsanträgen, die im Gesamtsample vorkommen, allesamt an Hochschulen (Abb. 14).

Kürzel	*Name*	*Arbeitszeit*	*Stellenbezeichnung*	*Höhergruppierung*	*Entgeltgruppe*
Sek006	Stefanie Heckler	50%, TV-L	Sekretärin	erfolgreich, erster Anlauf	E6 → E8[82]
Sek04	Ingrid Winkler	50%, TV-L	Personalrätin, Sekretärin	nach zahlreichen Versuchen erfolgreich formalen Klageweg beschritten	E8 → E9
Sek09	Linda Maria Gonzales	100%, TV-L	Lehrstuhlsekretärin	gescheitert	E5
Sek16	Selma Yildiz	100%, TVöD	Empfangssekretärin, Uniklinik	gescheitert	E6
Sek19	Christine Kandahar	100%, TV-L	Assistentin der Professur	erfolgreich, erster Anlauf	E8 → E9a
Sek21	Melanie Hubert	62,5%, TV-L	Lehrstuhlsekretärin	gescheitert	E6
Sek27	Inge Dittmaier	100%, TV-L	Dekanatssekretärin	gescheitert, Leistungszulage erhalten	E9a
Sek29	Annette Felderich	100%, TV-L	Hochschulsekretärin	erfolgreich, zweiter Anlauf	E6 → E8
Sek30	Linda Seibicke	100%, TV L	Hochschulsekretärin	gescheitert im ersten Versuch, zweiter V. offen	E6
Sek31	Angelika Klugmann	100%, TV-L	Lehrstuhlsekretärin	erfolgreich, zweiter Anlauf	E6 → E8

Abbildung 14: Anträge auf tarifgerechte Entlohnung, untersuchte Fälle

82 Angegeben sind die Entgeltgruppen im Ausgang und Ergebnis des Bewertungsverfahrens.

In der Abbildung wird ersichtlich:

- Von den neun scheiterten bislang fünf [Frau Gonzales (Sek09), Frau Yildiz (Sek16), Frau Hubert (Sek21), Frau Dittmaier (Sek27) und Frau Seibicke (Sek30)].
- Zwei hatten beim ersten Anlauf und zwei weitere nach mehreren Versuchen Erfolg [Frau Heckler (Sek006), Frau Kandahar (Sek19), Frau Felderich (Sek29) und Frau Klugmann Sek31)].
- Eine ehemalige Sekretärin, jetzt freigestelltes Personalratsmitglied, beschritt erfolgreich den Klageweg (Ingrid Winkler, Sek04).
- Drei haben von einer fakultätsweiten Höhergruppierung profitiert [Herr Weiland (Sek22), Frau Pietsch-Meier (Sek18), Frau Gunzelmann (Sek20)]. Da der Höhergruppierung kein eigenständiger Arbeitskonflikt vorausgegangen ist, sind sie in der Analyse zu vernachlässigen.

Drei Fallbeispiele veranschaulichen im Folgenden die widersprüchliche Geltung der subjektiven Leistungs- und Gerechtigkeitsvorstellungen im Konflikt. Es handelt sich dabei um die Zuordnung von Personen zu identifizierten Mustern, die sich in den präsentieren Fällen in hoher Prägnanz verdichtet haben (vgl. 5.4.1–5.4.3). Es kann aufgrund der geringen Fallgröße nicht ausgeschlossen werden, dass noch weitere Typen existieren – mindestens diese drei Anspruchsmuster lassen sich aber aus Arbeitssituation, Leistungsbewusstsein und anderer Orientierungen der Sekretärinnen rekonstruieren. Nicht zufällig liegt in der Darstellung der Fokus auf konflikthaften Verläufen der Bewertungen. Hier zeigen sich die Widersprüche zwischen subjektivem und organisationalem Verständnis von Leistung ausgeprägter, während in den Fällen reibungsloser Höhergruppierung die Befragten den tatsächlichen Gegensatz weniger erfahren, und in ihrer Erzählung die divergenten Leistungsverständnisse rückwirkend in Einklang bringen.[83] Die Erschütterung und kognitive Dissonanz, die sich aus den Arbeitskonflikten zwischen Organisation und Beschäftigten ergibt, bringt die Befragten hingegen in die Notlage, ihre Ideale zu überprüfen und die Widersprüche zu explizieren.

Zuvorderst (5.4.1) wird der Fall der gescheiterten Höhergruppierung von Frau Inge Dittmaier (Sek27) gewählt. Ihr für das Gesamtsample typische

83 Hochschulsekretärin Frau Kandahar erlebt die Höhergruppierung als reibungsloses Bewertungsverfahren: »dann hab ich hier angefangen und da hat mich dann mein Chef dann auch schnell in TV-L 8 eingruppiert, weil hier ist das eigentlich üblich das Sekretärinnen in der Acht sind und ja und mittlerweile bin ich in der TV-L 9a.« (Sek19, Z. 44–46).

individualistische Leistungsverständnis gepaart mit ihrem prägnanten *Distinktionsanspruch* wird im Arbeitskonflikt gebrochen – sie bringt ihre normativen Ansprüche und ihr Leistungsverständnis in das Bewertungsverfahren ein und scheitert damit. Letztlich resigniert sie, ob der Unwirksamkeit ihrer Leistungsgerechtigkeitserwartung. Das zweite Muster (5.4.2) ist gekennzeichnet durch ein ausgeprägtes Objektivitätsideal, welches einen *pragmatischen Umgang* mit tariflichen Leistungskriterien und den ihren Interessen entgegengesetzten organisationalen Maßstäben nach sich zieht. Diese häufige Perspektivübernahme des Organisationsinteresses wird mithilfe des Falles der Bereichssekretärin Melanie Hubert (Sek21) veranschaulicht. Das dritte identifizierte Muster (5.4.3) öffnet den Blick für eine dezidiert *interessenpolitisch-strategische Umgangsweise* mit den Widersprüchen zwischen subjektiver und objektiver Leistungsbewertung. Die Hochschulsekretärin Linda Seibicke (Sek30) gibt ihr Ideal individueller Leistungsbewertung zum Zwecke der Koalitionsbildung und Interessenverfolgung auf. Die Unterschiede im Hinblick auf die im Konflikt wirksamen Ansprüche und Auswirkungen der identifizierten Muster auf Verlauf und Ergebnis der Bewertung werden anschließend synthetisierend pointiert (5.4.4).

5.4.1 Distinktionsanspruch und unwirksame Ideale – Dekanatssekretärin Inge Dittmaier

Sekretärinnen, die mit ihrem Höhergruppierungsantrag neben der Entgelterhöhung nach *Besonderung* von der Masse der Sekretärinnen streben und entsprechend *individualisierte Leistungsbewertung* als ihr Durchsetzungsmittel verstehen, wird von Frau Dittmaier nahezu idealtypisch repräsentiert. Im Hinblick auf das Bewertungsverfahren selbst erlaubt der Fall Rückschlüsse auf die *Rolle unverstandener tariflicher Leistungskriterien* und die Wirkung stark normativer Leistungsverständnisse in der Bewertung. Ihre distinktivische Leistungsorientierung (üblich im Sample für in der betrieblichen Hierarchie höhergestellten Sekretärinnen) führt nicht zum Erfolg. Ihre Resignation darüber ist ein im Sample wiederkehrendes Muster die Widersprüche zwischen organisationalem und subjektivem Leistungsverständnis zu verarbeiten.

Die Darstellung des Falles wird multiperspektivisch durch Interviews mit einer involvierten Bewerterin (Exp6) und einer mit diesem Fall befassten Funktionsträgerin (zentrale Gleichstellungsbeauftragte, Exp7) ergänzt.

Inge Dittmaier (Sek27) arbeitet seit über 20 Jahren an einer nordrheinwestfälischen Hochschule, inzwischen als tarifbeschäftigte (TV-L) Dekanatssekretärin in Vollzeit, und hatte gemeinsam mit ihrer Kollegin eine Höhergruppierung von der E8 in die E9b, Fallstufe 2,[84] beantragt, was 2017 endgültig scheiterte. Im Nachgang bewilligte Leistungszulagen bescheren ihr jedoch mittlerweile in etwa das Lohnniveau der beantragten Entgeltgruppe.

Ihr *Werdegang* ist hinsichtlich ihrer Berufsorientierung und der erziehungsbedingten Erwerbsunterbrechung eine im Gesamtsample übliche Sekretärinnenlaufbahn (vgl. 3.3.1): Aufgewachsen auf einem ärmlichen Bauernhof am Rande des Ruhrgebiets, hat sie nach dem Abitur eine Sprachschule besucht, arbeitete im Anschluss als Sprachassistentin und Außenhandelskauffrau bei zwei verschiedenen Firmen im Exportbereich. Als ehemaliger Montageschlosser und Heizungs- und Belüftungsbauer bezieht ihr Mann eine stabile Frührente – das Haushaltseinkommen ist ausreichend um das Haus abzubezahlen, da die Kinder keine Unterstützung mehr benötigen. Aufgrund der Geburten ihrer zwei Kinder und anschließender Erziehungsaufgaben hat sie zwölf Jahre Erwerbspause eingelegt. Ein gewünschter Wiedereinstieg ist ihr nicht gelungen; eine einjährige Eingliederungsmaßnahme vom »Amt«, in der sie EDV- und Buchhaltungskenntnisse erwarb, eröffnete ihr das Beschäftigungsfeld der Verwaltungstätigkeiten. Der Empfehlung ihrer im administrativen Bereich beschäftigten Schwester folgend, hat sie sich dann initiativ bei ihrem jetzigen Arbeitgeber als Fremdsprachensekretärin beworben und eine Teilzeitstelle angenommen. Als ihre Kinder selbstständiger geworden waren, hat sie sich um eine weitere halbe Stelle einer Verwaltungsabteilung bemüht. In einem Dekanat konnte sie daraufhin, unter Beibehaltung der insgesamt 100 Prozent, ihren Status verbessern und intern aufsteigen. Sekretariatsarbeit galt ihr nie als dezidierter Berufswunsch, aber angesichts eines gescheiterten beruflichen Wiedereinstiegs präsentierte sich ihr der öffentliche Dienst als Sicherheit bietendes »Auffangbecken«.

Obschon sie selbst nie Gewerkschaftsmitglied gewesen ist, kann ihre Interessenorientierung als gewerkschaftlich-enttäuscht bezeichnet werden: Ihr Mann hat schlechte Erfahrungen mit »der« Gewerkschaft gemacht, deshalb beschränkt sie sich auf den Anspruch, dass man eigentlich Mitglied sein *müsste*. Ihre politische Einstellung bezeichnet sie als rechts, konterkariert das aber mit einer gleichzeitig geäußerten Sorge ob des Aufstiegs der AfD. Sich

84 Rückwirkend zum 1.1.2019 in Kraft getretene tarifliche Veränderungen der Entgeltgruppe 9 sind hier nicht relevant – es werden nur die in diesem Bewertungsverfahren angewandten Regularien dargestellt E9a und E9b gelten als »kleine« und »große« Neun.

über Lage und Lohn zu beschweren liegt ihr nahe; der Antrag ist aber ihre erste unmittelbare interessenpolitische Aktivität. Sie ist inaktives Mitglied des universitätsinternen Sekretariatsnetzwerkes, betrachtet dieses aber vornehmlich als Arbeitshilfe und hatte vorher nie Kontakt zum Personalrat.

Aufgabenbereiche: Mittlerweile arbeitet sie vornehmlich in der Finanzabteilung des Dekanats und kontrolliert dabei die Geldeingänge und die Zuordnung der Personalmittel auf die entsprechenden Kostenstellen. Dafür ist es notwendig eng mit einer zweiten Dekanatssekretärin zusammenzuarbeiten, die Befristungen der Fakultätsbeschäftigten nachzuhalten und zu überwachen, dass Drittmittelgelder rechtzeitig ausgegeben werden. Auch wenn Inge Dittmaier als Quereinsteigerin bezeichnet werden kann, gibt es hinsichtlich einer sich in buchhalterischen Tätigkeiten widerspiegelnden Vorliebe für Mathematik arbeitsinhaltliche Kontinuitäten in ihrer Erwerbsbiographie, die auch ihr Selbstverständnis prägen. Des Weiteren erledigt sie für ihren Vorgesetzten, den Dekan, und weisungsbefugte Prodekane und Referenten, Bestellungen. Dafür trifft sie eigenständig Absprachen mit der IT und anderen Stellen der Organisation und verwaltet den gesamten Zahlungsvorgang, vom Einkauf über die Zahlungsverfügung bis zur Kontierung. Selten erledigt sie im engen Sinne assistierende Tätigkeiten für ihre Dienstvorgesetzten, die Terminkoordination im Dekanat gehört hingegen zu ihren Daueraufgaben.

Relationales Leistungsgerechtigkeitsempfinden: Sie empfindet ihre Eingruppierung angesichts ihrer besonderen Leistung ungerecht. Sie attestiert der Organisation einen durchweg ungerechten Umgang mit den Leistungs*unterschieden* der Sekretärinnen. Gegen Lohnunterschiede zu anderen Statusgruppen hat sie nichts einzuwenden, weil das auf legitimierbare Leistungsunterschiede zurückgehe, nur verhielte es sich in den Sekretariaten kontrafaktisch:

> »da find ich es jetzt auch nicht schlimm, dass die [Wissenschaftler_innen] mehr verdienen. Ehm nur in den Sekretariaten ist es nicht gerecht […] es gibt Kolleginnen, die sind sehr fit, die machen ihre Arbeit fehlerfrei, sehr gewissenhaft erkundigen sie sich bevor sie was abgeben, […] sind schlechter dotiert als andere, die sehr fehlerhaft arbeiten, aber besser bezahlt werden.« (Sek27, Z. 297–303)

Sie affirmiert dabei große Statusunterschiede zwischen Sekretärinnen je nach Leistungsbereitschaft und Arbeitsinhalt. Oft gezogene Vergleiche zu anderen Sekretariaten offenbaren, dass sie bemüht ist, ihre eigenen Arbeitsinhalte von einfachen Sekretariatstätigkeiten abzuheben. Mit den Verweisen auf den »*größere[n]* Zuständigkeitsbereich«, die »gesamte Fakultät« und die Koordinationsleistung *zwischen* den Sekretariaten legitimiert sie ihre Distinktion von Anforderungen regulärer Sekretariatsarbeit – bezeichnenderweise versteht

sie sich selbst als »Dekanatssachbearbeiter«[85] (Sek27, Z. 22). Sie möchte letztlich nicht nur für tariflich höherwertige Arbeitsanforderungen, sondern vor allem auch für die höhere Position in der universitären Abteilungshierarchie qua höherer Entgeltgruppe anerkannt werden.

Motiv für den Höhergruppierungsantrag ist neben dem verletzten relationalen Leistungsgerechtigkeitsempfinden eine unerfüllte Aufstiegsorientierung: Das Ende der schrittweisen Verbesserung ihres Status und Gehalts will sie nicht akzeptieren. Der Dekanatssekretärin geht es nicht an erster Stelle um die materielle Lohnerhöhung selbst – in dem Fall könnte sie sich schlicht mit der erreichten Leistungszulage derselben Höhe zufrieden geben –, sondern um die organisationale Anerkennung ihrer Leistung qua Entgeltgruppe.

Sie empört sich nach der Erfahrung des Stelleninterviews ferner darüber, dass ihr Arbeitsplatz nicht separat bewertet wurde und betont trotz Zusammenarbeit und Überschneidungen im Tätigkeitsbereich mit der Arbeit ihrer Kollegin die Singularität und Verschiedenheit der jeweiligen Leistungen. Der implizite Orientierungsrahmen ist hierbei sowohl die tarifrechtliche Bewertungspflicht des *jeweiligen* Arbeitsplatzes als auch das gesellschaftliche hegemoniale Leistungsprinzip, welches die *Leistung des Individuums* zum Ausgangspunkt von Verteilung macht (vgl. 3.1). Beides sieht sie verletzt.

Das Bewertungsverfahren: Ermutigt durch den Personalrat und mit Unterstützung der Vorgesetzten erwog sie nach langem Überlegen und auf Basis über die Jahre angestauter Lohnunzufriedenheit, einen Höhergruppierungsantrag gemeinsam mit ihrer Kollegin Marion Karster zu stellen. Der Sammelantrag auf tarifgerechte Entlohnung wurde in Form einer veränderten Arbeitsplatzbeschreibung für zwei Sekretärinnen beim Personaldezernat eingereicht. Die Tätigkeitsdarstellung zielt laut Frau Dittmaier auf die E9b, Fallgruppe 2, für die insbesondere die tariflichen Tätigkeitsmerkmale »umfassendes Wissen« und »selbstständige Leistung« relevant sind.[86]

85 Die für die Selbstbezeichnung ungewöhnlich gewählte männliche Form zeigt an, dass sie sich mit ihren Gehaltsvorstellung an den mehr männlich besetzten Sachbearbeiterstellen orientiert, ohne Wert auf eine in der sprachlichen Form ausgedrückte Anerkennung für sich als *weibliche* Beschäftigte zu legen.

86 Unumstritten ist in diesem Fall, dass im Aufgabenbereich zu 100 Prozent Arbeitsvorgänge anfallen, die mindestens das Tätigkeitsmerkmal »gründliche und vielseitige Fachkenntnisse« erfüllen (E8). Wenn Arbeitsvorgänge mit dem Tätigkeitsmerkmal »selbstständige Leistung« nun über 50 Prozent des zeitlichen Anteils ausmachen, ist die Grundlage für eine Eingruppierung auf E9a gegeben. In einer zusammenfassenden Betrachtung nach §12 Abs. 2 Satz 3, TVöD wäre dann weiterhin zu prüfen, ob die Arbeitsvorgänge auch

Die Einreichung der veränderten Arbeitsplatzbeschreibungen mit einer sukkessiven Höhergruppierung wurde nicht »durchgewunken«. Stattdessen wurde von der Personalabteilung ein Bewertungsverfahren eröffnet, in dessen Zuge ein Stelleninterview zwischen drei Bewerterinnen – die dauerhaft an der Universität tätig sind und vom Personaldezernat eingesetzt werden – und den zwei betreffenden Sekretärinnen stattfand.

Im einstündigen Stelleninterview sollten beide anhand von auf ihrem Arbeitsplatz angewandten Programmen anschaulich ihren Aufgabenbereich schildern. Nachfragen der Bewerterinnen richteten sich laut Frau Dittmaier vor allem auf den Aufgabenbereich ihrer Kollegin Frau Karster. Die Bewertungssituation selbst wurde von den beiden Parteien gegensätzlich interpretiert. Die bewertete Sekretärin kritisiert das Unwissen der Bewerterinnen, auf Basis dessen das nachteilige Ergebnis zustande gekommen sei:

»die Verwaltung weiß eh gar nicht, was wir hier machen und auch anhand der Fragen ist das nicht so richtig rausgekommen. Anhand der Fragen konnte man schon sehen, dass die keine Vorstellung haben, was hier abgeht.« (Sek27, Z. 169–172)

Die Bewerterin betont hingegen ihre Neutralität:

»uns geht's immer nur darum Informationen zu sammeln so. Manche Leute denken dann vielleicht, man möchte sie in irgend'ner Form kontrollieren und das hat ja damit gar nichts zu tun ne, aber ich kenn auch Sekretärinnen und ich sag mal, die Arbeit könnt ich auch.« (Exp6, Z. 17–20, Personalabteilung, Universität)

Sie verweist damit implizit auf den Objektivitätsanspruch, der durch die persönliche Bewertung von Sekretariatsarbeit wieder unterlaufen wird (1. Wechsel von »uns« und »man« zu »ich«; 2. Einführung des Nebensatzes mit »aber«, also als Gegensatz). Die postulierte Wertneutralität wird durch die Abwertung der Tätigkeit (»die Arbeit könnt ich auch«) konterkariert. Ferner weist sie im Verlauf des Interviews ein stark stereotypisiertes Bild von Sekretariatsarbeit auf, welches sich in dem Nebensatz schon andeutet: Zentral enthält es die Idee eines natürlichen weiblichen Arbeitsvermögens, das als solches keine zu honorierende Qualifikationen erfordere.

Letztlich wurde der Sammelantrag »abgeschmettert« (Sek27, Z. 62) – trotz Empfehlung des Personalrats mit Verweis auf andere Kolleginnen auf vergleichbaren Stellen, die in der »hohen Neun« eingruppiert sind – mit der Begründung, dass die Arbeit eine derartig hohe Entgeltgruppe nicht hergebe

---

das Tätigkeitsmerkmal »gründliche und *umfassende* Fachkenntnisse« rechtfertigen. In dem Fall wären die tariflichen Anforderungen der E9b Fallgruppe 2 erfüllt.

und in dem anderen Fall innerhalb der Universität Fehler begangen wären.[87] Diese Entgeltgruppe sei für Sekretärinnen prinzipiell nicht möglich:

»schlussendlich ist es so gekommen, dass die ehm in der neuen kleinen Neun bzw. Acht geblieben sind und jetzt eine Leistungszulage bekommen in etwa der Höhe, die die Höhergruppierung ausgemacht hätte, weil die vermeiden wir wenn möglich.« (Bewerterin der Personalabteilung Universität, Exp6, Z.134–138).

»Vermeiden« bedeutet an der Stelle, dass eine organisationale Weisung existiert, die höhere Entgeltgruppe möglichst nicht zu genehmigen. Nach diesem negativen Bescheid wurde der Personalrat und zwischenzeitlich auch ein Anwalt eingeschaltet. In Folge dieses Drohpotentials und nach weiteren Gesprächen des Vorgesetzten mit der zuständigen Personalabteilung wurden Leistungszulagen etwa in Höhe der höheren Entgeltgruppe gewährt, aber eine Höhergruppierung weiter abgelehnt.

Inwiefern die beiden Antragstellerinnen nicht ausreichend »selbstständige« Tätigkeiten ausführen, diese nicht überzeugend dargelegt haben, oder ob die Zurückweisung des Antrags mit dem nicht ausreichend erfüllten Tätigkeitsmerkmal »umfassende Fachkenntnisse« zusammenhängt, kann ob ausbleibender Stellungnahme des Personaldezernats nicht nachträglich ermittelt werden. Die unter ausgeschaltetem Diktiergerät geäußerten Erläuterungen der interviewten Bewerterin deuten darauf hin, dass es im Organisationsinteresse lag, keine (weiteren) Präzedenzfälle zu kreieren, um hohe Personalkosten zu vermeiden, was von der mit dem Fall befassten Gleichstellungsbeauftragten (Exp7) bestätigt wird.

Inge Dittmaier ist also mit ihrem Ansinnen in eine höhere Entgeltgruppe zu wechseln und sich damit von den anderen Sekretärinnen zu distinguieren, erfolglos geblieben. Die mehrfach betonte notwendige Unterstützung durch mehrere Funktionsträger_innen (Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Vorgesetzte) lenkt die Aufmerksamkeit auch auf die (Wissens-)hierarchie hinsichtlich der relevanten Leistungskriterien und des Verfahrens zwischen den Konfliktparteien. Es bedarf »Expert_innen« um im Bewertungsverfahren eine den tariflichen Kriterien entsprechende Darstellung der Tätigkeit zu erreichen, und auch dann hängt Erfolg und Scheitern von den personalpolitischen Leitlinien und Erwägungen der Organisation ab.

87 Rechtlich handelt es sich bei einer Tätigkeitsbewertung lediglich um eine Rechtsauffassung. Der Arbeitgeber kann sich also jederzeit auf einen Bewertungsirrtum berufen.

Im Verfahren wirksame Leistungsverständnisse: Auffällig ist ihr ambivalentes Leistungsverständnis, da sie mit zwei Leistungsbegriffen operiert. Auf der einen Seite entwickelt sie ein individuelles normatives Leistungsverständnis aus der konkreten Arbeitssituation und aus gesellschaftlichen Leistungsnormen (1), und auf der anderen Seite verwendet sie einen Leistungsbegriff, der taktisch ans Verfahren bzw. die tariflichen Leistungskriterien adaptiert ist (2).

1) *Situativ-normatives Leistungsverständnis:* Auch im Arbeitskonflikt hält die Befragte einen selbstbewussten Bezug zur ihrer *konkreten Arbeitstätigkeit* aufrecht (ähnlich dem vorherrschenden Selbstverständnis von Sekretärinnen, vgl. 5.1.1) – daraus speist sich ihr primäres normatives Leistungsverständnis.

»wir haben uns ja gar nicht groß darauf vorbereitet*, wir wissen ja was unsere Arbeit ist* und wir haben unsere Arbeit vorgestellt anhand der Dateien, mit denen wir arbeiten. Das hat dann die Kollegin gemacht, also ich wurde gar nicht richtig interviewt, *wir wurden quasi in einen Topf geworfen, obwohl ich ganz andere Arbeiten mache*. Es überschneidet sich zum Teil und wir sprechen auch untereinander, wenn es um Stellen geht um die Finanzierung dann geht, sprechen wir natürlich miteinander. Aber ansonsten sind das die vor ganz unterschiedliche Arbeit Arbeitsgebiete.« (Sek27, Z. 124–132)

Als Arbeitende weiß sie um die Arbeitsanforderungen – dafür rekurriert sie nicht auf formale Kategorisierungen von Leistung, sondern bleibt bei Beschreibungen ihrer Tätigkeit, die sie im Gesamten ohne weitere Spezifikation als Leistung begreift. Mit dieser Haltung geht sie auch in das Arbeitsplatzinterview – überzeugt, dass dieses Wissen um die konkrete Tätigkeit ausreiche (»wir wissen ja was unsere Arbeit ist«), um der bewertenden Personen im Zuge des Arbeitsplatzinterviews so Einsicht zu gewähren. Sie spezifiziert ihren Leistungsbegriff durch gesellschaflich normierte Attribute wie *überdurchschnittlicher Einsatz, die Bereitschaft Überstunden zu leisten, Nützlichkeit und Verlässlichkeit*, aus denen sie das Anrecht auf eine Höhergruppierung ableitet:

»dass wir uns *über die Maßen einsetzen* beide, also meine Kollegin hat keine volle Stelle und die *arbeitet oft mehr als voll.* [unser Chef] weiß auch eh, dass er sehr *auf sie angewiesen* ist, sich sehr *auf sie verlassen* kann und das hat er alles auch dargelegt schriftlich, aber scheinbar ist das nicht angekommen.« (Sek27, Z. 548–553)

Ins Auge sticht bei dieser Aufzählung die Diskrepanz zu den tariflichen Leistungskriterien: weder quantitative Maßstäbe der Aufgabenerfüllung (»über die Maßen«, »Überstunden«), noch qualitative Größen, welche die Art und Weise der Aufgabenerfüllung abbilden – wie etwa Zuverlässigkeit und Sorgfalt – sind Größen, die in der Entgeltordnung eine Rolle spielen. Darin äußert sich ihr Unverständnis der Bewertungsmaßstäbe – sie kennt auch die

Unterschiede zwischen grundentgeltrelevanter Arbeitsbewertung und den Kriterien für Leistungszulagen nicht. Es besteht aber eine Unsicherheit dahingehend, ob sich die eigene Leistungsbewertung durchsetzen lässt:

»Wir hatten uns Bücher auch gekauft wegen der Eingruppierung und hatten uns schon vorbereitet im Vorfeld, bevor wir es beantragt hatten. Und es hat alles nichts geholfen […] obwohl man eigentlich nichts zu befürchten hat, weil man macht ja seine Arbeit, aber man hat schon Bammel.« (Sek27, Z. 1309–1322)

Die wohlbekannte Notwendigkeit sich vorzubereiten steht im Widerspruch zum Anspruch, dass die nun sichtbare Leistung reichen müsse: »eigentlich« hätte man nichts zu befürchten.

2) *Instrumell-adaptierter Leistungsbegriff:* In anderen Interviewpassagen scheint ein Leistungsbegriff auf, der sich nicht aus der Arbeitserfahrung und gesellschaftlichen Leistungsverständnissen speist, sondern tarifliche Kriterien adaptiert. Gleich zu Beginn des Forschungsinterviews fasst die Befragte ihre Aufgabengebiete expressis verbis als »umfassendes Wissen« zusammen in Kenntnis des relevanten Tätigkeitsmerkmals:

»dafür braucht man schon ein sehr *umfassendes Wissen*, worauf wir geschlossen haben, dass sich das rechtfertigt die Entgeltgruppe [große Neun], weil es gibt ne ganze Reihe von Kolleginnen, Sekretariate, die eh nach neun eingestuft sind, sogar auch nach der hohen Neun gibt es auch […] und wir haben gesagt, das kann ja nicht sein, weil wir müssen koordinieren zwischen den Sekretariaten und der Verwaltung und *wir müssen einfach ein umfassendes Wissen haben.*« (Sek27, Z. 32–40)

»die haben dann auch immer wieder nachgefragt, ob das tatsächlich auch so umfassend ist, weil diese umfassende und übergeordnete Kenntnis, *die muss man immer wieder betonen*, […] was die Höhergruppierung anbelangt. Haben wir dann auch gemacht.« (Sek27, Z. 138–142)

Die Wiederholungen und das verwendete Modalverb »müssen« sprechen für das implizite Wissen um die tarifliche Bedeutung dieses Merkmals – eine Verknüpfung zu der konkreten Tätigkeit wird aber nicht gezogen.

Der Gesprächsverlauf des Stelleninterviews kann insoweit rekonstruiert werden, als die Bewerterinnen gezielt die sich auf das ausschlaggebende Tätigkeitsmerkmal beziehenden Aussagen der Sekretärinnen anzweifeln. Die zahlreichen Erwähnungen dieser abstrakten Kategorisierung der Leistung basierend auf »umfassendem Wissen« werden daraufhin von ihr nicht mit Leben gefüllt.

Auch in weiteren Passagen manifestiert sich eine vollzogene Objektivierung des Leistungsverständnisses mittels Überführung in den tariflichen Kriterienkatalog als anerkannten Bewertungsmaßstab (Sek27, Z. 504–517):

I: »mich würd noch interessieren ehm diese Tätigkeitsmerkmale, als sie jetzt eben so geredet haben, hatte ich den Eindruck, dass sie sich da reingearbeitet haben, was da eigentlich zählt also [*Inge Dittmaier:* umfassende, weitreichende, verantwortungsbewusste] umfassende Fachkenntnis. Hatten sie das Gefühl, dass es ihnen gelingt, dass das was sie machen irgendwie in diese Tätigkeitsmerkmale zu übersetzen?

Inge Dittmaier: ja, haben wir versucht zu vermitteln, dass das alles zutrifft. Scheint nicht rübergekommen zu sein ((lachend)), aber ehm wenn man es nicht sehen will, sieht man es natürlich auch nicht ne.«

Hieraus spricht, dass es sich nicht *um eine auf die sachliche Leistungserfassung gerichtete Bewertungssituation* gehandelt hat, sondern andere Motive eine Rolle gespielt haben, die der Sekretärin aber verborgen bleiben. Die Passage »dass das alles zutrifft« verrät, dass sich die Sekretärin tariflichen Leistungskriterien für ihr Anliegen aneignet, indem sie von der Passförmigkeit ihrer Tätigkeit mit dem erforderlichen Merkmal ausgeht.

In der Zusammenschau des situativ-normativen und des instrumentell-adaptierten Leistungsverständnisses offenbart sich ein Perspektivwechsel von der Deutung der individuellen Arbeitserfahrung, die sich aus gesellschaftlichen Normen von Leistung speist, hin zur tariflichen Operationalisierung von Leistung, unter den die eigene Leistung im Arbeitskonflikt subsumiert werden müssen. Dieser interessenpolitische Instrumentalismus ersetzt jedoch ihre latenten subjektiven Orientierungsschemata nicht – von ihnen wird nicht durchgängig im Arbeitskonflikt Gebrauch gemacht. Im Resultat kann die Befragte sich mit ihrem normativen Leistungsbegriff nicht durchsetzen und auch der adaptierte scheitert, weil sie stellenweise ein Unverständnis über die Anwendung der tariflichen Kriterien zeigt.

Resignation und gebrochenes Gerechtigkeits- und Sichtbarkeitsideal

»also, im Grunde wird es ja jetzt honoriert durch die Leistungszulage, die wir bekommen, auch wenn wir keine Höhergruppierung bekommen haben. […] wenn man dann zwei Jahre gekämpft hat dafür und man sieht nicht, dass man vorwärts kommt, dann gibt man irgendwann auf. Und ehm hat unser Chef durchgesetzt, dass wir die Leistungszulage kriegen.« (Sek27, Z. 525–531)

Das Personalpronomen »wir« bezieht sich einerseits auf sie und ihre Kollegin Marion, und andererseits auf die Koalition mit Personalrat und Gleich-

stellungsbeauftragten, die ihr auch vermittelt haben, dass an dem jetzigen Ergebnis nicht mehr zu rütteln sei. Die Passage verdeutlicht, dass Frau Dittmaier das Ergebnis des Arbeitskonflikts um Höhergruppierung als Scheitern deutet und darüber resigniert. Der finanzielle Erfolg durch die Leistungszulage stellt aus ihrer Sicht ein Zugeständnis seitens der Organisation dar, dass ihre Leistung eigentlich einer höheren Entgeltgruppe entspricht. Diesen Teilerfolg attribuiert sie auf die Durchsetzungsstärke ihres Chefs. Seine Unterstützung setzt sie in Kontrast zu der Blockadehaltung der Organisation:

»die haben uns die richtigen Gründe gar nie genannt, schriftlich sowieso nie was gegeben und ehm sie haben nur einfach gesagt, dass das was wir fordern, würde unsere Arbeit nicht hergeben. Ja, wenn man das behauptet, dann hat man keine guten Karten.« (Sek27, Z. 159–162)

Subjektiv stellt sie auch nach dem Scheitern nicht in Frage, dass die eigene Leistung die Höhergruppierung rechtfertigen würde. Stattdessen werden »richtige«, also andere, Gründe angenommen. Sie konstatiert verallgemeinernd, dass *man* in einer unterlegenen Position ist, wenn *man* auf Basis der eigenen Leistung eine Entgeltforderung stellt. Erstmals ist damit der enge subjektiv manifeste Zusammenhang zwischen individueller Leistung und ihrer Entlohnung aufgebrochen, was mitunter nachfolgende Passage belegt:

»die haben die Kollegin interviewt und haben ihr Fragen gestellt, haben sich die Arbeit zeigen lassen, es sah auch so aus, als wenn sie […] wie soll ich das sagen, beeindruckt seien, von dem was wir machen und von der Masse an Daten, die wir verwalten müssen, is ja auch so, *aber schlussendlich hat es nichts gebracht.*« (Sek27, Z. 132–137)

Sie interpretiert, dass die Eindrücke in der Bewertungssituation wenig Einfluss auf das Bewertungsergebnis haben. Im Arbeitskonflikt entwickelt die Sekretärin also ein *gebrochenes Sichtbarkeitsideal.* Sie beharrt zwar auf dem Anspruch, dass es ausreichen *müsste,* den bewertenden Instanzen einen Überblick über die Leistung zu ermöglichen, erkennt aber, dass in der Bewertungspraxis andere Maßstäbe gelten. Damit ist ein Wechsel von der Erwartung nach sachlicher Bewertung hin zu einer Konflikterfahrung vollzogen. Sie ist sich im Zuge des Arbeitskonfliktes um die Gegensätze bewusst geworden und schließt andere Bewertungsmaßstäbe als die tariflichen Leistungskriterien nicht aus (Sek27, Z. 164–176):

I: »und ist das eher auf ner Organisationslogik, also weil es natürlich dann im Endeffekt höhere Lohnkosten sind [Sek27: ich weiß nicht ja], oder liegt es daran, dass sie die Tätigkeit eigentlich gar nicht einschätzen können oder was?

Inge Dittmaier: Die Verwaltung eh weiß gar nicht was wir hier machen und auch anhand der Fragen ist das nicht so richtig rausgekommen. *Anhand der Fragen konnte man schon sehen, dass die keine Vorstellung haben, was hier abgeht tatsächlich* und auf der anderen Seite vermute ich, dass der Rechnungshof vielleicht auch ehm gesagt hat, *dass hier die Sekretariate hier alle zu gut eingestuft sind, ist zum Teil auch so.*«

Auch wenn mittels Interaktionskontrolle der suggestive Gehalt der obigen Interviewfrage ersichtlich wird, erhellt diese Passage weitere subjektive Elaborationen. Es lässt sich rekonstruieren, dass sie den Mangel am Unverständnis der Bewerterinnen gegenüber der Sekretariatsarbeit festmacht. Die Distanz der Bewerterinnen zu ihrer Tätigkeit klassifiziert sie als eine persönliche Unzulänglichkeit. Unangetastet bleibt die hohe Legitimität der tariflichen Leistungskriterien. Zudem übernimmt die Befragte die Perspektive im Organisationsinteresse Personalkosten gering zu halten, und formuliert folgende These: Die im Vergleich hohe Entgeltgruppe für Sekretärinnen dieser Universität[88] bereite ihr insofern einen Nachteil, als dass der »Rechnungshof« damit keinen Spielraum für Höhergruppierung mehr hat.

Leistungsgerechtigkeit ist im Empfinden der Dekanatssekretärin durch die gescheiterte Forderung nach Höhergruppierung im öffentlichen Dienst[89] weder gegeben noch möglich. Diese Erfahrung münzt sie in eine ganz grundsätzliche Kritik an dem Umgang mit Leistungsbewertung, die sprachlich den Charakter von Tatsachenfeststellungen erhält:

»In der Industrie glaub ich, gibt es das [Gerechtigkeit] eher, weil man wird da tatsächlich nach Leistung bezahlt, *aber hier gibts sie nicht. Ganz sicher nicht,* und das würde Ihnen, glaube ich jeder hier bestätigen.« (Sek27, Z. 1172–1175)

»also Gerechtigkeit an der Uni gibt es nicht, zumindest was die Bezahlung anbelangt nicht […] weil die Chefs können ihre Sekretariate bewerten. Und was die Chefs sagen, wird hier übernommen.« (Sek27, Z. 238–248)

Dass sich ihre Kritik auch gegen die Bewertungspraxis richtet, in der die Vorgesetzten eine gewichtige Rolle in der Bestätigung von Tätigkeitsdarstellungen spielen, ist insofern auf den ersten Blick widersprüchlich, als sie die Unterstützung durch ihren Vorgesetzten im Interview stets positiv hervorgehoben hat. Sie ist auf ihren Chef angewiesen und dankbar für seinen Beistand. Für sie persönlich stellt die Anerkennung durch ihren Vorgesetzten

88 An dieser Universität erfolgen auf Entscheid des Rektorats nach eingängigen Gesprächen mit der Gleichstellungskommission Neueinstellungen mit einigen Ausnahmen auf E8.

89 Auch wenn sie hier von »Uni« spricht, fungiert die Privatwirtschaft als Gegenhorizont. Daher kann ihre Formulierung auf den öffentlichen Dienst verallgemeinert werden.

hingegen nur die entsprechende gerechtfertigte Bestätigung ihrer Leistung dar – als Element der Bewertungspraxis stellt sie aber die Objektivität des Leistungsbewertungsverfahrens *per se* in Frage.

Im Bewertungsverfahren nimmt Frau Dittmaier wahr, dass ihre Leistungsverständnisse keine Anwendung finden und es sich hier vielmehr um einen Arbeitskonflikt handelt, bei dem sie unterlegen ist. Ihr Leistungsgerechtigkeitsidealismus ist zwar gebrochen. An ihrem Ideal des Leistungsprinzips und seiner Verwirklichungsoption (etwa in der Privatwirtschaft) hält sie hingegen genauso fest wie an der Legitimität der Leistungskriterien, ihrem Ideal von Objektivität und individueller Bewertung. Aus dieser Diskrepanz zwischen Ideal und Verwirklichungsoption entsteht ihre Resignation, die sich zudem aus der Tatsache speist, dass die Organisation ihren Distinktionswunsch als Dekanatssekretärin zurückgewiesen hat.

Fallsynthese: Resignative Elemente im Hinblick auf den interessenpolitischen Umgang sind durchaus verbreitet und finden sich auch bei Netzwerkaktiven, die Abstand nehmen vom Anliegen einer Höhergruppierung. Gewissermaßen stellt der Weg des Sammelantrags bei Aufrechterhaltung eines individualistischen Distinktionsanspruchs einen Sonderfall der. Diese Widersprüchlichkeit dürfte sich aber auch wiederfinden, wenn auf Besonderung zielende Kolleginnen sich in Sekretariatsnetzwerken zusammenschließen um die dort konzentriertere Gegenwehr für ihre (ausschließlich) persönliche Interessenverfolgung zu nutzen (etwa auch Angelika Klugmann, Sek31).

Ein Unverständnis der Tarifkriterien zeigt sich auch in anderen Fällen:

»Also ich habe gesagt auch, dass ich Überstunden mache und so und auch sowieso eigentlich immer mehr als das Minimum so, aber das wurde einfach übergangen. Die haben nichtmal aufgeschrieben, dass das ja auch eigenverantwortlich ist […] also ich meine ich erkenne, wo noch was getan und vorbereitet werden muss.« (Sekretärin in einem Uniklinikum, Selma Yildiz, Sek16, Z. 824–831)

Die individuelle Zuschreibung der Leistung auf die Person bleibt wesentlicher Bezugspunkt für viele Sekretärinnen. Als auf einem bundesweiten Vernetzungstreffen von einer universitätsweiten Anpassung der Entgeltgruppen von Sekretärinnen von E6 auf E8 berichtet wird, gibt es neben der geäußerten Zufriedenheit mit dem Resultat Redebeiträge, die sogar in diesem Erfolgsfall die ausgebliebene individuelle Leistungsprüfung monieren: »Daran [an der jeweiligen Leistung, Anm. d. V.] kann es ja dann wohl also nicht gelegen haben, will ich nur mal anmerken, ne« (Feldnotiz).

5.4.2 Pragmatisches Objektivitätsideal – Bereichssekretärin Melanie Hubert

Ein weiteres Anspruchsmuster im Arbeitskonflikt kennzeichnet sich durch ein ausgeprägtes Objektivitätsideal und eine Harmoniebedürftigkeit, welche zu einem *pragmatischen Umgang* mit tariflichen Leistungskriterien führt, aber keinen offenen Interessenkonflikt erlaubt. Das Ideal sachgetreuer objektiver Bewertung verhindert indessen auch den durch das distinktive Leistungsverständnis evozierten Konkurrenzmodus des obigen Typus (vgl. 5.4.1).

Die Fallanalyse basiert neben dem Interview mit der betroffenen Sekretärin auf einem Expertengespräch mit einer mit dem Fall nachträglich betrauten Personalrätin und stellvertretenden Gleichstellungsbeauftragten (Exp4). Die involvierte Bewerterin hat keine Stellung genommen.

Melanie Hubert (Sek21) arbeitet seit nunmehr drei Jahren an einer baden-württembergischen Universität, als unbefristete Tarifbeschäftigte (TV-L) auf mittlerweile 62,5 Prozent Basis und repräsentiert mit ihrer Tätigkeit im Bereichssekretariat eines Instituts das modernisierte Standardrepertoire der Sekretariatsarbeit im öffentlichen Hochschulwesen (vgl. 4.1). Sie sieht weder im Lohn noch in der Arbeitsplatzbeschreibung ihre Leistung entsprechend ausgedrückt, hat aber den Anspruch nach einer sachgerechter Entsprechung. Eine angestrebte Höhergruppierung von der E6 in die E8 ist vorerst gescheitert – ohne Intervention der Personalabteilung hätte die neu erstellte Arbeitsplatzbeschreibung sogar zu einer Herabstufung auf die Entgeltgruppe 5 geführt. Aufgrund der bisher kurzen Anstellungsdauer rechnet sich die Lehrstuhlsekretärin aus, bei einem späteren Anlauf mit dem Verweis auf mehr Erfahrungswissen erfolgreich zu sein.

Beruflicher Werdegang: Wie für die Erwerbsbiographie von Sekretärinnen typisch, war es nie Frau Huberts Berufswunsch Sekretärin zu werden. Sie hat sich damit aber mittlerweile arrangiert:

> »eigentlich wollte ich nie Sekretärin werden, oder? Also nicht so die klassische Sekretärin, die für einen Chef arbeitet und ihm alles hinterherträgt, für ihn vorbereitet oder so. Das wollte ich eigentlich nie sein, deswegen habe ich auch immer Sachbearbeitung gemacht. Gut und dann bin ich aber so ein bisschen in diese Richtung gerutscht […] und ehm weil man ja doch ein sehr vielfältiges Arbeitsgebiet hat, viele verschiedene Dinge machen muss und ich das finde ich gut.« (Sek21, Z. 151–161)

Ursprünglich nach dem Abitur ausgebildete Hotelfachfrau im Bereich Gastronomie, hat die in einer bäuerlichen Familie geborene Melanie Hubert zahl-

reiche Erwerbsstationen durchlaufen, bevor sie in der Sekretariatsarbeit an einer Universität gelandet ist. Eine Weiterbildung auf einer Wirtschaftsfachschule mit der Intention selbstständig einen Hotelbetrieb zu führen, eröffnete der heute Mitte Vierzigjährigen nicht die gewünschten Berufschancen. Nach einem Ortswechsel heuerte sie bei einer Fluggesellschaft an, für die sie sechs Jahre in der dem Flugbetrieb untergeordneten Einsatzplanung arbeitete. Während der darauffolgenden Arbeit in der Bodenabteilung kam sie mit dem Aufgabengebiet Hoteleinkauf für Flugpersonal ihrer Ausbildung am nächsten. Aufgrund einer Erziehungsauszeit von zwei Jahren wurde sie im Moment ihres Wiedereinstieg in die Gepäcksuche versetzt und entwickelte schnell wegen des neuen Vorgesetzten und der erlebten Eintönigkeit einen Wunsch zu wechseln. Die Abfindung half ihr kurzfristig über die Phase der Erwerbslosigkeit. Die nächste Station war eine kurze Anstellung als Assistentin im Vertrieb eines Zuliefererbetriebs. Über die Tatsache, dass ihr befristeter Vertrag wegen Auftragsschwäche nicht verlängert wurde, ist sie rückblickend froh. Wegen chaotischen Chefs hatte sie sich dort ohnehin nicht wohlgefühlt. Sie interpretiert, dass ihr das Ende des Arbeitsverhältnisses und die vom Arbeitsamt geförderte SAP-Fortbildung den Weg zu ihrer aktuellen Anstellung an einer Universität im einem MINT-Fachbereich geebnet hat, wo sie als Bereichssekretärin nun für zwei männliche Vorgesetzte arbeitet und sich wohl fühlt. Dem niedrigen Gehalt zum Trotz zeigt sie eine hohe Arbeitszufriedenheit und möchte die Anstellung nicht gefährden.

Aufgabenbereiche und Arbeitsorientierung: Die Interviewpartnerin ist im Bereichssekretariat eines Instituts für diverse verwaltungstechnische Vorgänge zuständig (»an der Uni läuft quasi bei jedem Lehrstuhl alles zusammen.« Sek21, Z. 168–169). Beschaffung, Reiseanträge, Personaleinstellungen, Mittelbewirtschaffung und Veranstaltungsorganisation gehören zu ihrem regulären Aufgabenrepertoire, während sich Terminkoordination und Kommunikation für die Vorgesetzten überholt haben. Ihr Aufgabenbereich ist damit typisches Produkt von Dezentralisierungsprozessen und digitalisierungsbedingten Arbeitsverschiebungen (vgl. 4.1.1). Gerade die Beschaffung erfordert in ihrem Bereich einige IT-Kenntnisse, weil es sich oftmals um Soft- oder Hardware-Einkäufe handelt. Sie bezeichnet die Arbeit als »vielfältig« (Sek21, Z. 160) und »interessant«, weil man viele Vorschriften für die jeweiligen Anforderungen kennen müsse (Sek21, Z. 176).

Aus der Zuständigkeit für zwei Professoren verschiedener Lehrstühle in derselben Fakultät, die in unterschiedlichem Maße von ihrer wöchentlichen Arbeitszeit von 19,5 Stunden Gebrauch machen dürfen, resultierte für Frau

Hubert eine *Überstundenproblematik*. Erstens sind die Bedarfe der Professoren jeweils höher als der ihnen mögliche Zugriff auf die Arbeitszeit der Sekretärin, und zweitens fällt zusätzliche Koordinierungsarbeit aufgrund divergierender Arbeitsweisen an. Die subsequente Erhöhung von 50 auf 62,5 Prozent konsumiert nun nur ein Vorgesetzter, der damit immer noch nicht sein Anrecht auf Sekretariatsstunden voll erfüllt hat. Die Sekretärin akkumuliert also weiter Überstunden, aber nicht mehr in dramatischem Ausmaß.

Sie äußert sich zufrieden damit, nun den Großteil der real anfallende Arbeitszeit bezahlt zu bekommen. Eine strikte Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeit ist für sie nicht der zentrale Anspruch. Ohnehin hat sie eine hohe Bereitschaft zu unteren extraregulären Aufgaben: Sie bezeichnet es als Glück, dass ihr nicht viele private Aufgaben seitens der Vorgesetzten übertragen werden, und zieht eine Verweigerung von Arbeitsaufträgen nicht in Betracht, wenn man sich mag und diese Gefallen nicht Überhand nehmen (Sek21, Z. 421–433). Da alle ihre Geschwister studiert haben, zieht sie ein positives Selbstverständnis aus der Beschäftigung an der Universität. Sie erlebt es als Mangel keine für den Fachbereich relevanten arbeitsinhaltlichen Kompetenzen einbringen zu können: »fachlich, also so lehretechnisch kann ich ja auch leider nichts wirklich inhaltlich dazu beitragen außer mal Korrekturlesen oder Formatieren« (Sek21, Z. 292–294).

Gerade in Anbetracht des Aufgabenspektrums ist sie beispielhaft für die subjektinduzierten Professionalisierungstendenzen in der Sekretariatsarbeit (vgl. 4.1.4), auch wenn dieser Impetus sich nach drei Jahren Beschäftigung noch nicht maßgeblich in ihrer Arbeitspraxis niederschlägt, weil es ihr an dem wichtigen Erfahrungswissen mangelt. Zur Überwindung dieses Mangels besucht sie zahlreiche Weiterbildungen, um eine bessere Leistung zu erbringen, ihre latente Überforderung und erlebte Isolation zu überwinden.

»schade, dass man nicht sagen kann ›guck mir mal über die Schulter, wie mach ich das denn jetzt am besten‹. Man ist Einzelkämpfer hier.« (Sek21, Z. 548–551)

Objektivitätsanspruch und Leistungsungerechtigkeit als Mobilisierungsmomente:

I: »wissen Sie eigentlich was in der Arbeitsplatzbeschreibung steht?

Melanie Hubert: ja, die hab ich nämlich gerade erneuert ((beide lachen)), deshalb weiß ich das ziemlich genau. Ja, da stehen ganz oder es gibt da eine Mustertätigkeitsbeschreibung und da stehen ganz viele Sachen drin. Und ich habe festgestellt, dass ich diese klassischen Sekretariatsaufgaben, die man eigentlich so vermutet, nicht so ausübe, weil die Professoren das viel selber machen also heutzutage mit Email und so

weiter. Die machen ihren Schriftverkehr alleine […], die machen ihre Termine selber und sowas, also das ist alles hinfällig.«

Hier (Sek21, Z. 280–292) wird erstens deutlich, dass für Frau Hubert »klassische« Sekretariatsarbeit einen negativen Gegenhorizont darstellt, von dem sie annimmt weiterhin vorherrschend zu sein. Ihre konkrete Tätigkeit gilt ihr indessen als exemplarisch für die gewandelte Sekretariatsarbeit an Lehrstühlen insgesamt – alle Sekretariatstätigkeiten empfindet sie als unterbewertet.

Zweitens deutet sich hier eins der zwei zentralen Orientierungsschemata der Befragten an, auf Basis derer sie um eine Höhergruppierung ringt: Ihr ist es an einer sachgerechten Abbildung ihrer Tätigkeit gelegen. *Sie will exakt dafür bezahlt werden, was sie leistet.* Dieser explizite Objektivitätsanspruch ist bei dieser befragten Sekretärin besonders ausgeprägt, auch wenn ein solcher im gesamten Sample vorkommt. Dieser Anspruch nach sachgetreuer Abbildung ihrer Leistung ist für sie allgemeingültiges Prinzip:

»Ich finde *immer* ganz gut, wenn das tatsächlich so da steht wie es auch ist. Und ich wollte jetzt nicht irgendwie das Alte einfach da nehmen.« (Sek21, Z. 893–896)

An zahlreichen Stellen manifestiert sich diese Haltung zudem in Adjektiven wie »korrekt« und »richtig« und in Formulierungen wie »wie es halt auch *ist*« (Z. 918). Die Sekretärin verknüpft diesen Anspruch auch mit einem konkreten Interesse: Sie kennt die Möglichkeit, dass es im Fall eines Vorgesetztenwechsels Ärger um die Arbeitsanforderungen geben könnte, und führt aus, dass sie dem mit der Dokumentierung der tatsächlichen Leistungsanforderungen vorbeugen möchte (Sek21, Z. 909–920). Sie spricht diesem Schriftstück eine ordnende Funktion zu. Ihre Vorliebe für vertragliche Absicherung hat unter anderem den Hintergrund, dass sie schlechte Erfahrungen mit häufig wechselnden Arbeitsverhältnissen gesammelt hat. Das deckt sich mit dem Eindruck einer nach Harmonie strebenden Person, die die Durchsetzung gegen ihre Vorgesetzten scheut. Die positiv erlebte Arbeitsbeziehung dient ihr als Gegenhorizont zur als ungerecht erlebten Bezahlung:

»ich bin nicht so ein Karrieretyp gewesen, nie. Und ich hab da auch nicht, und ich bin auch hier letztendlich auch zufrieden, weil ich diese Art von Tätigkeit oder auch der der Umgang miteinander […] find ich also alles sehr positiv, hier zumindest wie ich es erlebe. Und deswegen, Bezahlung ist auch nicht alles, ne? Aber ich finde trotzdem eben diese vielfältige Art und teilweise muss man eben auch sehr selbstständig arbeiten und so, der sollte schon irgendwie honoriert werden.« (Sek21, Z. 948–956)

Für sie sind also sowohl der *Objektivitätsanspruch* als auch die *nicht honorierte Leistung* ausschlaggebend für den Antrag auf tarifgerechte Entlohnung. Da-

ran stößt sie sich, möchte aber nicht als maßlos erscheinen und relativiert ihren vielerorts formulierten Leistungsgerechtigkeitsanspruch daher (»Bezahlung ist auch nicht alles, ne?«). Die Lohnhöhe empfindet sie als illegitim (»ich kann es sowieso nicht verstehen, ne. Die Bezahlung ist wirklich nicht gerechtfertigt, find ich.« (Sek21, Z.885–887). Sie drückt damit Empörung ob dieses verletzten Anspruchs nach ordnungsgemäßer und leistungsäquivalenter Bezahlung aus. Das Adverb »sowieso« verweist auf eine allgemeinere Ebene ihrer Gerechtigkeitsorientierung: Sie empfindet Sekretariatsarbeit *per se* zu niedrig bezahlt, zumindest im öffentlichen Dienst. Das schreibt sie der zu hohen Bedeutung akademischer Abschlüsse zu – eine Einschätzung, die sie aus dem Vergleich mit ihren Geschwistern und Bekannten und anderen Statusgruppen an der Universität trifft.

Übereinstimmend mit der vorherrschenden Vorstellung im Sample, affirmiert Melanie Hubert eine Lohnhierarchie unter Sekretärinnen, setzt aber stärker die ihr bekannte *Durchschnittssekretariatsarbeit* als Maßstab für einen entsprechenden Lohn, statt die eigene Leistung deutlich von der anderer Sekretärinnen zu differenzieren:

> »die Sekretärinnen, die ich kenne, die machen wahrscheinlich Ähnliches wie ich, also die mit denen ich schon mal näher zu tun hatte. Es gibt aber mit Sicherheit auch Stellen, also es gibt ja zum Beispiel Dekanatssekretärinnen, die sind denk ich mal auch höhergruppiert. *Hoff ich zumindest.* Also die machen ja nochmal irgendwie Anderes und müssen vielleicht nochmal mehr wissen, halt einfach im Hintergrund. Also ich sag mal so: wenn man jetzt zwei Sekretärinnen hat für irgendwas oder so dann ist es ja auch wieder ist die eine wahrscheinlich die Erfahrenere und die andere irgendwie kann dann auch E6 kriegen oder so vielleicht. Oder ich sag mal so: die eine E9 und die andere E8, das würde ich schon verstehen, dass das nicht überall kann das nicht gleich sein, das glaub ich nicht aber […] also diese Art von Tätigkeit finde ich ist unterschätzt einfach.« (Z. 969–984)

Sekretariatsarbeit ist für Frau Hubert also insgesamt unterbewertet – obschon sie *geringe Lohnunterschiede als legitim* erachtet. Die Differenzen in Stellung und Erfahrung legitimieren aus ihrer Sicht aber nicht eine Eingruppierung unterhalb der E6 und die von ihr präferierte Lohndifferenz liegt zwischen E8 und E9. Für hierarchisch höher stehende Sekretärinnen empfindet sie eine höhere Eingruppierung als die eigene als gerecht (»Hoff ich zumindest.«). Gerade daran offenbart sich, dass es ihr nicht nur um die Legitimierung ihres eigenen Lohnanliegens beschaffen ist. Insgesamt lässt sich aus dem Interview ein verletztes Leistungsgerechtigkeitsempfinden rekonstruieren, dass sich im Unterschied etwa zu Frau Dittmaier (vgl. 5.4.1) nicht nur

auf ihre eigene unterbewerte Leistung, sondern auf die gesamte Statusgruppe bezieht und daher als *Standessolidarität* zu bezeichnen ist.

Bewertungsverfahren: Praktisch ausschlaggebend für den Höhergruppierungsantrag war nicht ihre Gerechtigkeitsorientierung nach objektiver Erfassung und äquivalenter Entlohnung ihrer Leistung, sondern wegen der zeitlichen Aufstockung ohnehin eine Vertragsänderung vornehmen zu müssen:

»Die [Arbeitsplatzbeschreibung] wurde ja erstellt, bevor ich hier angefangen habe und habe festgestellt, dass das prozentual würde ich das ganz anders aufteilen. Und dann hab ich ehm, weil ich auch auf einer Schulung war ›Arbeitsplatzbeschreibung‹, und da uns empfohlen wurde ›dokumentieren Sie doch mal ihre Arbeit und zwar in einem langen Zeitraum hinweg‹.« (Sek21, Z. 841–848)

Den Antrag hat sie im Wesentlichen mit jenem Vorgesetzten ausgearbeitet, für den sie während des größeren Anteils ihrer Arbeitszeit zuständig ist. Zusammen mit der Erhöhung ihrer Arbeitszeit hat die Betroffene ihre Arbeitsplatzbeschreibung an die erlebte Arbeitsrealität angepasst und in der Hoffnung auf eine Entsprechung mit der E8 eingereicht. Nur ein Anruf der zuständigen Personalabteilung an ihren Vorgesetzten bewahrte sie davor, auf Basis dieser erneuerten Tätigkeitsbeschreibung in die E5 abzurutschen – die Formulierungen hätten jene Entgeltgruppe zur Folge gehabt. Wesentlicher Grund für diese telefonische Warnung seitens der Organisation ist die seit ein paar Jahren gängige Eingruppierungspraxis der Universität mittels der erwähnten Mustertätigkeitsbeschreibung Sekretärinnen an Lehrstühlen und Instituten inzwischen nicht unterhalb Entgeltgruppe 6 einzustellen. Inhaltlich mangelte es offenbar an einem ausreichenden Zeitanteil von Arbeitsvorgänge, die als »selbstständige Tätigkeit« klassifiziert werden. Die Befragte verfügte über dieses tarifliche Kriterium kaum Kenntnisse, bekam aber die Gelegenheit gemeinsam mit ihrem Vorgesetzten und dem Personalrat (Exp4) die Arbeitsplatzbeschreibung zu überarbeiten.

Eine Beratung durch den Personalrat hatte sie erst nicht in Anspruch genommen (das sei im öffentlichen Dienst nicht erforderlich), und weil sie bei Personaleinstellungen im Rahmen ihrer Tätigkeit Kontakt zum PR pflegt und ihr daraus gespeister Eindruck des Gremiums der »wieder eine[r] Bürokratiestelle mehr« ist (Sek21, Z. 1385–1416).

Schlussendlich ist die Interviewpartnerin also zum Zeitpunkt des Gesprächs weiterhin in der E6 eingruppiert, auch wenn die Personalrätin einschätzt, dass ihre tatsächliche Arbeit sachlich eine Eingruppierung in E8 ermöglichen würde. Von einem erneuten Antrag hat die Befragte vorerst

abgesehen, perspektivisch möchte sie aber die angestrebte Entgeltgruppe 8 erreichen – mit mehr Arbeitserfahrung rechnet sie sich mehr Chancen aus.

Pragmatismus und Objektivitätsideal: Schwierigkeiten im Verfahren bereitet der Sekretärin insbesondere das Dokumentieren der Tätigkeit, insbesondere die Ermittlung der zeitlichen Anteile der jeweiligen Arbeitsvorgänge:

»das ist total schwierig, weil ne man macht mal ne halbe Stunde das und dann kommt jemand rein und gibt einem was oder so oder man muss sofort springen […] dann hört man wieder auf, dann macht man das nächste und so, und ich kann am Ende des Tages überhaupt nicht sagen, so und so viel Prozent hab ich jetzt für Beschaffung gearbeitet und so und so viel für Einkauf oder so. Also ich hab das versucht, drei Wochen zu dokumentieren, dann hab ich aufgehört, weils nicht möglich war, also nicht sinnvoll möglich war.« (Sek21, Z. 321–330)

Ihr fällt die Quantifizierung und die Übersetzung ihrer Arbeitspraxis in die organisationalen Maßstäbe schwer, auch wenn sie die Notwendigkeit der Protokollierung von Leistung anerkennt – sie entspricht ihrem Objektivitätsideal. Sie entwickelt keine dezidierte Kritik an dem Verfahren, sondern verbleibt mit ihrem Objektivitätsideal schlichtweg unbefriedigt, und greift in der Konsequenz zum pragmatischen Mittel der Schätzung des zeitlichen Anteils. Zweifel hegt sie an der Durchführbarkeit, auch weil jede konkrete Arbeitsleistung von der anderer Kolleginnen abweicht:

»ja und mit dieser leistungsgerechten Bezahlung (...) gut, das muss dann immer irgendwer wieder beurteilen, ne. Das ist schwierig, weil wenn man natürlich, wenn jetzt jeder hier in meinem Bereich, wenn jeder Prof drei Sekretärinnen hätte, dann könnte der da wahrscheinlich große Unterschiede feststellen, aber das hat man ja nicht. Und ehm wie will man das bewerten, also das find ich auch schwierig, muss ich ehrlich sagen.« (Sek21, Z. 1485–1491)

Zudem bricht sich hier ihre Feststellung der *Unvergleichbarkeit der Leistungen* mit ihrer Erfahrung, dass reguläre Sekretariatsarbeit ähnliche und deswegen *gleichwertige Anforderungen* bereithält. Da die sachgerechte objektive Bewertung ein immanentes Problem in der Operationalisierung beherbergt, bedarf es eines pragmatischen Umgangs, der einen möglichst davor schützt unzulässige Arbeitsvorgänge auszuführen oder Leistungen zu erbringen, die gar nicht »honoriert« werden. Damit äußert sich ein defensiver Umgang mit ihrem Leistungsverständnis, der sachgerecht die Unvergleichbarkeit feststellt und gleichzeitig die organisationale Operationalisierung bemerkt. Defensiv ist die Umgangsweise insofern, als dass sie aus dem eigenen Erleben heraus die Schwierigkeit auch für die jeweilige Autorität anerkennt (Arbeitgeber

oder Vorgesetzte) und damit gewissermaßen entschuldigt. *Als Idealistin ist Frau Hubert für Genauigkeit, als Realistin weiß sie von der Undurchführbarkeit.* Damit übernimmt die die Perspektive der Bewertungsinstanz.

Die Personalrätin (Exp4) beklagt ihrerseits, dass ihr Anspruch nach Genauigkeit in der Nachbesprechung »umständlich« gewesen sei. Die separate Aufzählung aller Tätigkeit unterlaufe ja die tarifliche Logik Tätigkeiten unter einen möglichst höherwertigen Arbeitsvorgang zu subsumieren.

Allerdings formuliert Frau Hubert eine Kritik an der Operationalisierung der tariflichen Leistungskriterien selbst, die insbesondere das Tätigkeitsmerkmal »selbstständige Tätigkeit« trifft. Sie internalisiert Selbstständigkeit als stimmigen Aspekt von wertvoller Leistung, geht aber davon aus, dass sie *alle* ihre Aufgaben selbstständig erfüllt. Sie handele vorausschauend, damit »dann nachher alles glatt über die Bühne geht« (Z.1070f). Geprüft würde ihre Vorarbeit nicht, auch wenn formal jemand nachher ihre Auswahl bestätigen muss. Dabei wähnt sie die Arbeitsorganisation dennoch als eine Entität, die sich an die Richtlinien hält, weshalb den »Erfindern« eigentlich die Kritik gebührt. Damit bleibt der Gegner im Arbeitskonflikt allerdings hochgradig abstrakt (Sek21, Z. 1047–1056). Konkreter richtet Melanie Hubert ihre Klage an das universitätsweite Sekretariatsnetz, in dem sie Mitglied ist:

»ich hab mich ja auch gewundert, dass zum Beispiel keiner von denen auf dieser Schulung war was bezüglich dieser Arbeitsplatzbeschreibung (...), weil da ja auch vorher so kundgetan wurde »also wir kümmern uns drum« so und dann hab ich da aber niemanden wieder gefunden so, wo ich dachte, so das wär doch mal interessant das jetzt mal zu erfahren. Aber gut, vielleicht haben die ja das in anderer Form irgendwie gelernt oder so, keine Ahnung. Ich hätte mich gerne mit jemandem darüber ausgetauscht, sagen wir mal so jetzt ne in der gleichen Funktion oder so, dass man sich austauscht und dass man zum Beispiel, was dann eben passiert ist, weil bei meiner Arbeitsplatzbeschreibung solche Fehler dann nicht macht, weil dann kann der eine einem vielleicht Tipps geben und so.« (Sek21, Z. 1369–1381)

Dass das Sekretariatsnetzwerk sich nicht ausreichend um dieses Lohnanliegen kümmert, ist ihr insofern ein Dorn im Auge, als dass sie davon ausgeht Austausch könne Fehlern vorbeugen. Entgegen ihrer Haltungen zum Personalrat scheint hier ein Orientierungsrahmen auf, der ein kollektives Agieren bejaht. Erst hier geht sie über zum Standpunkt ihres Interesses nach einer höheren Entgeltgruppe, von dem aus sie über ein instrumentell-strategisches Vorgehen nachdenkt.

Das Anspruchsmuster kennzeichnet sich folglich durch Beibehaltung eines beträchtlichen Objektivitätsideals in Kombination mit einem *pragmatischen*

Umgang mit Leistungskriterien im Zuge des Bewertungsverfahrens, der Abstand vom eigenen Anspruch an sachgetreue Bewertung nimmt. Interessenpolitisch bedeutet die Einsicht in die Schwierigkeit Leistung zu operationalisieren eine Perspektivübernahme der Organisation. In anderen Fällen ist die den Bewertungsinstanzen zugestandende Autorität noch stärker ausgeprägt.[90] Bei diesem Typus ist das Erleben der organisationalen Leistungsbewertung als Interessenkonflikt am wenigsten ausgeprägt.

Die Lehrstuhlsekretärin Melanie Hubert scheut die Notwendigkeit der Durchsetzung ihres Lohnanliegens und akzentuiert den Objektivitätsidealismus ausgeprägter als im Gesamtsample üblich – in dieser Form manifestiert sich der Zusammenhang zwischen dem implizit als Funktionserfordernis des Leistungsprinzips verstandenen Sachlichkeitsideal und dem pragmatisch konfliktvermeidenden Umgang. Dieser Typus affirmiert zwar prinzipiell ebenso eine Lohnhierarchie unter Sekretärinnen, setzt aber stärker die ihr bekannte Durchschnittssekretariatsarbeit als Maßstab. Gerade daran offenbart sich, dass es bei diesem Umgang mit dem Arbeitskonflikt nicht nur um die Legitimierung des eigenen Lohnanliegens geht, sondern die Möglichkeit nach solidarischer Interessenverfolgung eröffnet.

5.4.3 Strategische Vergleiche, aufgegebene Ideale – Institutssekretärin Linda Seibicke

Das dritte identifizierte Muster öffnet den Blick für eine dezidiert *interessenpolitisch strategische Verarbeitungsweise* mit den Widersprüchen zwischen subjektiver und objektiver Leistungsbewertung, in dem normative Ansprüche zum Zwecke der Koalitionsbildung zurückgestellt werden. Die Fallanalyse basiert auf dem problemzentrierten Interview mit Linda Seibicke (Sek30), Dokumentenanalyse ihrer Tätigkeitsprotokolle und einem Interview mit einer zuständigen Sachbearbeiterin der Personalabteilung (Exp10).

Seit 2009 ist die zum Zeitpunkt des Interviews 35jährige Linda Seibicke »endlich« Verwaltungsangestellte im öffentlichen Dienst auf einer 100 Prozent Stelle der E6 in einem Bereichssekretariat in einem Fachbereich.

90 *Barbara Jelinek, Hochschulsekretärin:* »steht mir nicht zu das zu beurteilen, ob jetzt die Sekretärin die andere Aufgaben hat eh deshalb schlechter bezahlt werden sollte oder jemand der andere Aufgaben hat, besser, das steht mir nicht zu« (Sek24, Z. 512–514).

Nach knapp zehn Jahren Berufserfahrung empfindet sie die Leistungsungerechtigkeit aufgrund eines starken Wandels der Tätigkeit ohne Höhergruppierung als demotivierend. Ein zusammen mit dem Personalrat und einem Vorgesetzten erarbeiteter Antrag auf die Entgeltgruppe 8 ist im ersten Anlauf am Drittmittelvolumen gescheitert – ein zweiter Versuch hängt in der Luft, weil der Stellenplan der Fakultät keine E8-Stelle vorsieht. Nun müssten ihre Vorgesetzten den Differenzbetrag aus eigenen Mitteln bezahlen.

Beruflicher Werdegang und Arbeitsorientierung: Ihre Mutter ist gelernte Bäckereifachverkäuferin, hat sich erziehungsbedingt aber als Hausfrau betätigt. Nach dem Fachabitur ergreift Frau Seibicke eine Ausbildung bei der Stadtverwaltung als Fachangestellte für Bürokommunikation. Sie bezieht sich mehrfach darauf, dass ihr »Papa [als technischer Zeichner] schon im öffentlichen Dienst gearbeitet [hat]« (Sek30, Z.144). Ihr Ausbildungsweg ist direkt auf die Verwaltungstätigkeit im öffentlichen Dienst ausgerichtet:

> »in der Ausbildung selber ist es schon so, das man einen Teil klassischer Sekretariatstätigkeiten lernt ne also auch Stenografie, ne ehm Tippen, und der andere Teil ist halt klassische (.) Sachbearbeitung. Also man besucht […] einmal eine normale Berufsschule und einmal ein Studieninstitut für die öffentliche Verwaltung und habe halt beide Wege mitbekommen, um hinterher in der Verwaltung zu arbeiten. Das heißt, ich habe also meine Ausbildung klassisch bei einer Stadtverwaltung gemacht, hab die Ausbildung da auch als einer der besten abgeschlossen.« (Sek30, Z. 154–164)

Nachdem sie jeweils einige Jahre als Sachbearbeiterin im Ordnungs- und Standesamt gearbeitet, ist sie aufgrund eines problematischen Verhältnisses zu ihrem Vorgesetzten dezidiert auf die Suche nach Stellen im öffentlichen Dienst gegangen, »weil ich ja jetzt aus dem öffentlichen Dienst kam und natürlich auch die Zusatzversorgung […] nicht verlieren wollte, die man da ja auch erwirtschaftet.« (Sek30, Z.191–193). Gründe für ihre ausgeprägte Orientierung auf den öffentlichen Dienst sind außerdem, dass ihr für den Haushalt ein »sicheres Einkommen« (Z.237) von Bedeutung ist. Denn ihr Ehemann arbeitet in der Privatwirtschaft und hat schon eine betriebsbedingte Entlassung erlitten. Dass Arbeit über dauerhafte Beschäftigung und einen ausreichenden Lohn Sicherheit bieten soll, beschreibt die wesentliche latente Sinnstruktur ihres Arbeits- und Interessenhandelns:

> »und da behalte ich lieber meine Stelle im öffentlichen Dienst und weiß was ich habe […], wenn auch nicht so ein hohes Einkommen, sagen wir das mal so ne, als wenn wir jetzt da beide auf einem Schleudersitz sitzen.« (Sek30, Z. 235–240)

Arbeitsverhältnis und Aufgabenbereich: Nachdem Linda Seibicke erst eine befristete 50 Prozent Stelle in einem anderen Fachbereich hatte und dort viele Professor_innen betreuen musste, arbeitet sie nun als Institutssekretärin auf einer unbefristeten Vollzeitstelle, in der sie einer weiblichen und einem männlichen Vorgesetzten zuarbeitet – die Arbeit sei nun weniger belastend.

Sie hebt folgende Aspekte ihres Aufgabenbereichs hervor: Betreuung der sektionsinternen Kommunikation per Post und Mail, Drittmittelverwaltung, Personalverwaltung und Verwaltung der Lehre. Bei letzterem betont sie, dass sie auch für Lehrbeauftragte und Honorarprofessuren die Lehre koordiniert und Prüfungsergebnisse einpflegt. Als bemerkenswert erschien ihr zudem, dass sie kürzlich damit betraut war, Bewerber_innen zu sichten für die ausgeschriebene Juniorprofessur – das ordnet sie als Sonderleistung ein, die eigentlich oberhalb »klassischer Sekretariatstätigkeiten« (Z. 154) liegt. Sie ist zusätzlich Schatzmeisterin vom Absolventenverein, für den sie buchhalterische Tätigkeiten ausführt. Eine genaue Auflistung der Tätigkeiten sind im anonymisierten Höhergruppierungsantrag (s.u.) selbst aufgeführt, den Frau Siebicke im Anschluss an das Interview zur Verfügung gestellt hat.

<table>
<tr><td colspan="3">Arbeitsplatzbeschreibung aus folgendem Anlass</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Name, Vorname:

Funktionsbezeichnung: Verwaltungsangestellte
Entgeltgruppe: E 6 (→ E 8)

Organisatorische Einordnung des Arbeitsplatzes (Lehrstuhl, Institut, Abteilung, zentrale Einrichtung) Sektion der Fakultät
Verzeichnis der auszuführenden Tätigkeiten (Die Tätigkeiten bitte fortlaufend nummerieren und nach Arbeitsvorgängen mit Zeitanteilen ordnen.)</td><td>Neueinstellung/Umsetzung</td><td></td></tr>
<tr><td>Tätigkeitsänderung</td><td></td></tr>
<tr><td>Höhergruppierung/Fallgruppenänderung</td><td>X</td></tr>
<tr><td>Vorübergehende Tätigkeit gem. §14 TV-L</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Zeitanteil in %</td><td>Bewertung</td></tr>
<tr><td>4.1 Korrespondenz und Aktenführung
weitgehend selbständige Erledigung der Korrespondenz (zwei Lehrstühle)
Ablage des gesamten Schriftgutes in Papierform und elektronisch
Selbständiger Aufbau eines numerisch gegliederten Registratur Systems für das Sektionsarchiv</td><td>10 %</td><td></td></tr>
<tr><td>4.2 Terminplanung
selbständige, sehr umfangreiche Terminplanung, -koordination und -überwachung für zwei Lehrstühle</td><td>5 %</td><td></td></tr>
<tr><td>4.3 Verwaltungstätigkeiten für die Lehre
a) einfache Tätigkeiten
Verwaltung des Master-Studienprogramms
Betreuung von Studierenden: Vorbereitung und Verbreitung von Informationen, Auskünfte, Termine</td><td>5%</td><td></td></tr>
<tr><td>b) anspruchsvolle Tätigkeiten
Organisation der Lehrplanung der Sektion
Organisation von Klausuren
Erfassung und Verwaltung von Noten (Stellvertreterrechte für Lehrende der Sektion in eCampus)</td><td>5%</td><td></td></tr>
<tr><td>4.4 Haushaltsmittel und -personal
selbständige Verwaltung und Überwachung der dezentralen Budgets zweier Lehrstühle aus allg. Haushaltsmitteln (inkl. QVM, Berufungsmittel, Programmpauschalen etc.)
selbständige Ausführung von Beschaffungsvorgängen sowie Zeichnungsberechtigung für »sachl. Richtigkeit« bis 500 € Anschaffungswert
selbständige Bearbeitung der Angelegenheiten des aus allg. Haushaltsmitteln finanzierten Personals für die gesamte Sektion (inkl. Lehrkräfte für bes. Aufgaben und Lehrbeauftragte)</td><td>30 %</td><td></td></tr>
</table>

4.5 Drittmittel und –personal selbständige Verwaltung der Finanzstellen zweier Lehrstühle aus Drittmitteln (hoheitlich und BgA) administrative Unterstützung bei Anträgen und Projektkalkulation Unterstützung bei der Projektbearbeitung (Organisation und inhaltl. Vorbereitung von Besprechungen; Organisation und Abrechnung von Reisen; selbständiges Erstellen von Präsentationen, Abbildungen, Tabellen; Editieren und Korrigieren wiss. Texte) selbständige Rechnungsstellung und -prüfung selbständige Ausführung von Beschaffungsvorgängen sowie Zeichnungsberechtigung bis 500 € Anschaffungswert selbständige Bearbeitung des Drittmittel- Personals	30 %	
4.6 Unterstützung bei der Personalauswahl Vorbereitung der Ausschreibungen für SHK und wiss. Mitarbeiter Bearbeitung und Aufbereitung von Bewerbungen Mitwirkung bei der Auswahl von Hilfskräften Entwurf von Arbeitszeugnissen und Empfehlungsscheiben bei Vertragsende Erstellung von synoptischen Übersichten für Berufungsverfahren für Professuren bei Vorsitz der zwei Lehrstuhlinhaber	5 %	
4.7 [illegible] Schatzmeisterin des Alumnivereins der Fakultät (inkl. Mitgliederverwaltung, Organisation der Vorstandssitzungen, jährl. Erstellen von Kassenbericht, Bilanz, Geschäftsbericht und Steuerklärung)	5 %	
4.8 Selbständiger Umgang mit Hard- und Software Installation einfacher Soft- u. Hardware (Drucker, Monitor, Scanner)	5 %	
	100%	

Abbildung 15: Eingereichte Arbeitsplatzbeschreibung im ersten Bewertungsverfahren (Sek30); eigene Darstellung.

Das Bewertungsverfahren: 2014 hat Frau Seibicke nach langer Überlegung einen Antrag auf vorzeitigen Stufenaufstieg gestellt, der bewilligt wurde, aber ihr seit 2018 keine finanziellen Vorteile mehr bringt. Deswegen ist sie mit ihrem Vorgesetzten zum Personalrat gegangen, mit dem Ziel der Höhergruppierung in die E8. Die dort erarbeitete Arbeitsplatzbeschreibung wurde von ihrem Chef abgesegnet.[91] Nach der offiziellen Einreichung wurde die An-

91 Es ist nicht ersichtlich, warum die Befragte nur den männlichen Vorgesetzten erwähnt.

tragstellerin nach eigener Angabe »sehr lange hingehalten« (Z. 482), und erst dann wurde ihr Vorgesetzter von der Personalabteilung kontaktiert mit dem Hinweis, dass diese Beschreibung zu der E5, also einer niedrigeren Entgeltgruppe, führen würde. Die befragte Sachbearbeiterin schreibt sich dieses Vorgehen zu Gute, bedauert das Unwissen auf Seiten der Vorgesetzten, was den Beschäftigten schade (Exp10), E5 sei nicht mehr »Usus«. Der erste Anlauf ist daran gescheitert, dass die Arbeitsplatzbeschreibung Drittmittelbearbeitung nur mit einem Anteil an 30 Prozent ausgewiesen hat (Abb. 15), tariflich aber mindestens ein Drittel der Gesamtarbeitszeit dem Tätigkeitsmerkmal »besondere Verantwortung« gewidmet werden muss.

»wir haben letzte Woche dann nochmal einen überarbeiteten Antrag in die Verwaltung geschickt [35% Drittmittelbearbeitung]. Da hab ich dann vorhin gehört […], dass die Verwaltung das nicht zahlen wird, weil sie keine Stelle im Stellenplan mehr frei haben, die dieser Wertigkeit entspricht. Wenn das jetzt durchgeht, dann müsste mein Chef den Differenzbetrag aus seinem Konto zahlen.« (Sek30, Z. 455–465)

Im Klartext bedeutet das für den Ausgang des Verfahrens, dass zwar im zweiten Anlauf ihre Leistung als einer E8 würdig befunden wird, die Vergütung aber nun daran hängt, ob ihre Vorgesetzten eigene Finanzmittel zu stellen bereit sind. Damit verlagert sich der Interessenkonflikt auf eine Auseinandersetzung zwischen Sekretärin und Vorgesetzten.

Die Sachbearbeiterin (Exp10) empfindet eine Prüfung von Tätigkeitsprotokollen oder ein Stelleninterview »nicht nötig«, weil es ja wohl keine E5 ist, aber das jetzt plötzlich 5 Prozent an Arbeitszeit dazukommen, hält sie auch nicht für plausibel. Es verfestigt sich der Eindruck, dass das Verfahren nicht von dem Anspruch nach sachgemäßer Bewertung, sondern von *Eingruppierungsnormen* und *Finanzierbarkeit* geprägt ist.

Interessenbezogene Strategien und aufgegebene Ideale: Die (verletzten) Anspruchsmuster von Frau Seibicke unterscheiden sich nicht wesentlich von den im Gesamtsample vorherrschenden. Sie hält insbesondere die anfängliche niedrigere Entgeltgruppe (E5) für ungerechtfertigt (Sek30, Z. 378–384). Sie betont, dass ihre Motivation sich reduziert habe, weil die Arbeit »finanziell nicht entsprechend gewürdigt wird« (Sek30, Z. 113). Sie stellt damit einen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Lohnhöhe dar, und setzt das Gehalt als Maßstab der Wertschätzung ihrer Arbeit. Die Legitimität

für ihren Anspruch nach höherem Lohn zieht sie aus dem Tätigkeitswandel, der nicht im Tarifrecht abgebildet sei:[92]

»leider hat sich das in den letzten Jahren nicht gewandelt im Tarifrecht, also das ist geblieben, aber die *Aufgaben in den Sekretariaten* sind ganz andere. Das hat sich mit der Zeit einfach nicht angepasst und was halt noch hinzukommt, ist, dass es ja kein einheitliches Bild der Sekretärinnen gibt. Also sie sind jetzt bei Frau Seibicke, die macht aber andere Aufgaben als zum Beispiel Frau Felderich [Sek29]. Also *das ist noch völlig unterschiedlich*, wir haben hier nicht so einen Kriterienkatalog ›ja in jedem Sekretariat ist das und das zu machen‹.« (Sek30, Z. 116–125)

Linda Seibicke ist nicht nur empört über die ausbleibende Neubewertung trotz der Zunahme der Leistungsanforderungen. Im Bewertungsverfahren selbst wird zudem ihr Anspruch nach Objektivität, individuelle Bewertung und Verfahrensgerechtigkeit verletzt, weil niemand an ihren Arbeitsplatz kommt oder zumindest Tätigkeitsprotokolle anfordert (Sek30, Z. 500–508).

Bemerkenswert sind die steten Wechsel zwischen einem Leistungsverständnis, was die Andersartigkeit jeder Sekretariatstätigkeit betont (»das ist noch *völlig unterschiedlich*«) und einem Leistungsverständnis, was die Gemeinsamkeit aller Sekretariatsarbeiten hervorhebt (»die Aufgaben in *den Sekretariaten*«). Mit beiden Begriffen verknüpft sie auch Leistungsgerechtigkeitsideen. Während die Binnendifferenzen eine »Einheitsvergütung« (Z. 642) nicht legitimieren würden, bringt sie die Verwandtschaft der Tätigkeiten als Argument für eine grundsätzlich höhere Bewertung strategisch in Anschlag. Zwar sollten alle besser bezahlt werden, aber

»ich möchte auch nicht generell sagen, dass jede Kollegin mit E8 eingruppiert werden sollte, nee. Auch das ist halt so ne Frage dessen, dass man einfach mal genauer hingucken sollte, wer hier was macht und mit welcher Qualität.« (Sek30, Z. 641–646)

Diese Universität gruppiert zu diesem Zeitpunkt Lehrstuhl- und Institutssekretärin üblicherweise auf E6 ein, E8 stellt demgegenüber also eine Sonderstellung dar. Sie versteht sich eindeutig als eine Sekretärin, die besser arbeitet als andere ihresgleichen – Qualität des Arbeitsergebnisses und Um-

92 Die Abgrenzung zu einem veralteten Bild von Sekretariatsarbeit ist ihr ein wichtiges Anliegen. Sie attribuiert die schlechte Bewertung auch auf die Bezeichnung und präferiert »Verwaltungsangestellte«. Die Umbenennung ist also nicht einfach eine persönliche Präferenz, sondern gliedert sich ein in eine als sinnvoll erachtete Strategie zur Höhergruppierung: »also Sekretärin nutzen wir eigentlich eher selten. Berufsbezeichnung hier jetzt an meiner Tür ist Verwaltungsangestellte, weil mit den typischen Sekretariatstätigkeiten oder dem was man mit dem Wort Sekretärin so früh verbunden hat eh, das spiegelt eigentlich nicht die Arbeit wieder« (Sek30, Z. 8–14).

fang des Aufgabenspektrums sind dabei ihre zentralen Leistungskriterien. Getreu den Grundlogiken des Leistungsprinzips spricht sie sich nur für einen Einheitslohn aus, wenn es »einen einheitlichen Aufgabenkatalog für jede Sekretärin geben würde« (Sek30, Z. 682–683).

»aber solange das nicht der Fall ist, kann es ja auch nicht sein, dass jemand […], der wirklich nur Telefondienst macht, genauso bezahlt wird wie jemand, der *wie ich* hier noch ein ganzen Berg Sachbearbeitung und irgendwelche Zusatzaufgaben auf dem Tisch hat, das finde ich dann nicht gerecht.« (Sek30, Z. 684–691)

Sobald die Vergleichsfolien andere Verwaltungsbereiche – wie die Sachbearbeitung oder Sekretariate in naturwissenschaftlichen Instituten – sind, betont sie wiederum die Gemeinsamkeiten (etwa Z. 317–322; Z. 405–414), und erlebt dort eine ausgeprägte Ungerechtigkeit in der Bezahlung, insbesondere im Vergleich mit der »freien Wirtschaft«:

»also für eine Sekretariatsstelle in der freien Wirtschaft würde ich oder da würde ich deutlich mehr Einkünfte erzielen, als die ich hier jetzt erziele. Und ich glaube, dass das Arbeitsbild da nicht unbedingt anders wäre.« (Sek30, Z. 222–225)

Sie empfindet es als ungerecht, die Bearbeitung von Drittmitteln so stark zu gewichten, »weil das heißt ja nicht, dass wir hier weniger zu tun haben, nur weil wir weniger Drittmittel verwalten« (Sek30, Z. 319–320).

Diese Leistungsvergleiche sind nicht nur normativ, sondern durchtränkt von interessenbezogenen Strategien und dem Wissen um tarifliche Kriterien. Im nächsten Zitat zeigt sich etwa schon ihr Übergang von der individuellen Bewertung zur standardisierten Arbeitsplatzbeschreibung auf Basis derer sie dann erst Unterschiede zwischen den verschiedenen Fachbereichen feststellen lassen will. Darin drückt sich auch die Befürwortung einer strategischen Koalition untereinander aus:

»müsste wirklich mal generell in der Universität gucken, was sind überhaupt mittlerweile die Tätigkeiten von Sekretärinnen und vielleicht auch mal einen so einen standarisierten Katalog zumindest mit Grundtätigkeiten erarbeiten.« (Sek30, Z. 540–545)

Insgesamt ist Linda Seibicke überdurchschnittlich über das Verfahren, seine Regularien, die Organisationspraxis, Eingruppierungen in anderen Universitäten und Bundesländern, sowie das Tarifrecht informiert. Sie zeigt sich fähig, ihre konkreten Aufgaben in die Tätigkeitsmerkmale zu übersetzen und »hochwertige Tätigkeiten« aufzuzählen (Sek30, Z. 625). Dass sie ihr Lohninteresse strategisch verfolgt, zeigt sich auch in folgender Passage, in der sie ihren vorherigen Schritt des vorzeitigen Stufenaufstiegs begründet:

»das [vorzeitiger Stufenaufstieg] ist so ein Zwischenmittel, was man machen kann, um ne Sekretärin an den Arbeitsplatz zu binden. Weil ich meinem Chef gesagt habe, ich bin gut und ich möchte mehr Geld, und wenn ich das nicht bekomme, dann suche ich mir woanders was der Markt (.) ist ja nunmal da, der Markt gibt es auch her. Es ist ja nicht so, dass ich im Moment nicht eh auf der Suche bin. Man ist auch eigentlich gezwungen dazu sich weiterzubewerben, weil die Personalabteilung auch einfach eher einem Antrag zustimmt wenn man sucht […], wenn man wie ein Professor einen Ruf hat.« (Sek30, Z. 430–439)

Sie interpretiert damit das Entgelt als ein organisationales Mittel der Mitarbeiterbindung, das sie sich zu Nutze machen kann. Im fallimmanenten Vergleich ergibt sich, dass sie eigentlich nicht vorhat, sich auf dem freien Markt zu bewerben – ihr geht es ja gerade um eine sichere Anstellung im öffentlichen Dienst (s.o). Damit wird klar, dass diese Äußerung ihr taktisch als geeignetes Durchsetzungsmittel im Arbeitskonflikt erscheint.

Ambivalenzen strategischer Koalitionen: Im Zuge des Antrags entwickelt die Befragte eine Kritik an den Verfahrungsregeln und ersinnt sich Koalitionen jenseits des im Rückblick ambivalenten Bündnisses mit dem Vorgesetzten.

»also wenn man einen fitten Vorgesetzten hat, der sich gut in Verwaltungsdingen auskennt, oder der vielleicht noch irgendnen Juristen im Bekanntenkreis hat, der einem bei der Erstellung solcher Dinge hilft und genau weiß, wie da die prozentuelle Verteilung ist oder so. Das macht es leichter«(Sek30, Z. 603–608)

Prinzipiell kritisiert sie die Abhängigkeit zum Vorgesetzten, ohne dessen Unterstützung eine Höhergruppierung aussichtslos ist aufgrund der immanenten Willkürlichkeit dieser Konstellation. Mit ihr persönlich scheint es das Glück gut gemeint zu haben: An zahlreichen Stellen lobt sie das Verhältnis zu ihren Vorgesetzten und gibt sich sicher, dass die Finanzierung ihrer Höhergruppierung von ihnen übernommen wird.

»ich habe zwei nette Chefs, die werden es mit Sicherheit eh machen, aber das gilt natürlich nicht für alle Kolleginnen hier im Haus, ne.« (Sek30, Z. 469–471)

»Ich kann nur mit Glück sagen, dass zwei wirklich gute Vorgesetzte habe, die da auch ein offenes Ohr haben und meine Arbeit […] auch zu schätzen wissen, und […] auch eine höhere Bezahlung gerne würdigen würden und da auch alles versuchen, um das möglich zu machen. Letztendlich ist es halt die Verwaltung, die entscheidet ne. Also wenn es nach den beiden gehen würde, würden sie mir das Geld natürlich zahlen, aber die Regularien sind nunmal andere, ne.« (Sek30, Z. 525–533)

Andererseits weiß sie um die Abhängigkeit zu weisungsbefugten Höherstehenden und baut darauf im Verfahren: Die positiven Seiten des Verhältnisses stellt sie in den Vordergrund und artikuliert gleichzeitig den Anspruch,

dass sich Vorgesetzte für ihre Untergebenen einzusetzen haben. Im Zitat löst Frau Seibicke die Sachlage einseitig zugunsten ihrer Chefs auf. Sie will auch davon ausgehen, dass ihr das Geld von ihnen bezahlt werden würde. An anderer Stelle formuliert sie eine Unzufriedenheit mit dem Verhalten von Professor_innen in Geisteswissenschaften, die sich im Gegensatz zu Professor_innen in Naturwissenschaften nicht mit dem nötigen Durchsetzungsvermögen für ihre Sekretärinnen einsetzen.

»was natürlich auch noch ne Rolle spielt, ist halt das Auftreten der Professoren gegenüber der Verwaltung - also die Geisteswissenschaftler scheinen da offensichtlich auch ein anderes Auftreten zu haben - die [in den Naturwissenschaften] sind da sehr resolut und drücken einfach ihre Forderungen durch.« (Sek30, Z. 555–559)

»[die Geisteswissenschaftler_innen] wollen sich da nicht in die Nesseln setzen und versuchen das immer bisschen weich gespült, sagen wir das mal so. Also wenn da das Auftreten mal ein anderes wäre, und wenn, glaube ich, die Professoren der Geisteswissenschaften sich da mal ein bisschen zusammenschließen würden und sagen würden ›ja tendenziell haben unsere Sekretärinnen auch mal ein bisschen mehr verdient‹, würde das vielleicht auch ein bisschen anders ausgehen.« (Sek30, Z. 562–569)

Insgesamt versucht sie also die Abhängigkeit, in die sie als Untergebene gesetzt ist, strategisch für sich in Anschlag zu bringen; ist sich ob des Ergebnisses unsicher und bemüht daher sowohl Kritik am Verhalten als auch Beschwörung des guten Verhältnisses. In beidem drückt sich ihr aus der Abhängigkeit geborener *Anspruch nach Unterstützung* aus. Auf abstrakter Ebene hat sie eine Kritik daran entwickelt, überhaupt dieses ambivalente Verhältnis einnehmen zu müssen, wenn sie strategisch ihre Interessen verfolgen will. Sowieso gebiert der Ausgang des Verfahrens eine ausformulierte Kritik an der »Verwaltung«, die übergeht in eine Kritik an der Gewerkschaft und an konfliktscheuen und fügsamen Kolleginnen.

»Das Ding ist ja einfach, die Verwaltung handelt ja nach dem vorgegeben Tarifvertrag, also eigentlich liegt ja das Ding bei den Gewerkschaften, ne, die mal sich mehr für ihre Leute einsetzen müssten […]. Es gibt ja auch mittlerweile in ganz Deutschland (.) Initiativen, die sich damit befassen und mit der Vergütung von Hochschulsekretärinnen und auch sagen, dass dieses Berufsbild der Sekretärin eigentlich gar nicht mehr gegeben ist, sondern dass das immer mehr in dem Bereich Wissenschaftsassistenz oder sowas geht, ne.« (Sek30, Z. 698–708)

Konkret kritisiert sie, dass der Leistungskriterienkatalog nicht geeignet ist um moderne Sekretariatsarbeit abzubilden (Sek30, Z. 714f), und greift damit den Kern der derzeitigen gewerkschafts- und tarifpolitischen Debatten auf.

Darum weiß sie aufgrund ihrer interessenpolitischen Orientierung: Sie bezeichnet sich als sozialdemokratisch (Z. 1150) und ist stolz auf ihre Gewerkschaftsmitgliedschaft, weil das eine wichtige Lobby im Konflikt sei. Wegen günstigeren Beiträgen ist sie allerdings einer »gelben« Gewerkschaft beigetreten (Z. 723–761). Als Vertreterin der MTV im Fakultätsrat bekleidet sie zudem ein Amt, für das sie von den Kolleginnen geschätzt würde. Außerdem besucht sie regelmäßig die Treffen des universitären Sekretariatsnetzwerkes (Sek30, Z. 772–775). Ebenso sehr wie sie ihr eigenes Engagement hervorhebt, kritisiert sie das Fernbleiben der Kolleginnen. Die schlechte Bewertung der Sekretariatsarbeit attribuiert sie auch auf die Fügsamkeit der betroffenen Frauen, die nicht den Mut haben »einfach den Mund aufzumachen und zu sagen ›wir verdienen einfach mehr‹« (Sek30, Z. 979–980).

Hinzu kommt ihr Bewusstsein über den Interessensgegensatz in der Lohnfrage, der nicht erst aus der Konflikterfahrung entsteht, darin aber vertieft wird (dadurch, dass es schlussendlich an der *Finanzierung* der Höhergruppierung scheitert). Dass die tariflichen Leistungskriterien nicht ihrem subjektiven Empfinden entsprechen, münzt sie um in eine Kritik, während sie im Verfahren ihr Ideal individueller Leistungsbewertung zugunsten strategischer Koalitionen und Leistungsvergleiche aufgibt. Sie weiß darum, dass die Durchsetzungsmacht steigt, wenn man sich zusammenschließt. Folgerichtig gebiert der Ausgang des Verfahrens Frustration und Kritik an Verwaltung und Verfahrensweise, der Gewerkschaft und an den weniger strategisch-kollektiv handelnden Kolleginnen. Die Nutzbarmachung des Abhängigkeitsverhältnisses zu den Vorgesetzten ist eine weit verbreitete interessenpolitische Umgangsweise mit dem Arbeitskonflikt.

5.4.4 Wirkung und Geltung der Ansprüche im Arbeitskonflikt

Es konnten drei unterscheidbare Umgangsmuster mit den im Verfahren eingebrachten Ansprüchen identifiziert werden: Beharrung auf den Distinktionsanspruch und das Sichtbarkeitsideal (vgl. 5.4.1), Pragmatismus und Konfliktvermeidung zur Aufrechterhaltung des Objektivitätsideals (vgl. 5.4.2) und interessenstrategische Koalitionsbildung unter Zurückstellung der eigenen Leistungsgerechtigkeitsansprüche (vgl. 5.4.3).

In unterschiedlichem Maße beziehen sich die Sekretärinnen positiv auf die Funktionserfordernisse des Leistungsprinzips von objektivierter und

vergleichender Bewertung auf Basis externer Maßstäbe (vgl. 2.1.2., 2.1.3, 2.2.2). Insgesamt wird deutlich, dass sich Risse und Brüche im Leistungsgerechtigkeitsideal ergeben, auch weil das Bewertungsverfahren die subejktiven Ansprüche nach *Objektivität* sowie *individueller Leistungsbewertung* nicht ausreichend erfüllt. Zudem erleben die Befragten, dass ihr *situativ-normatives Leistungsverständnis* in der Bewertung keine Beachtung findet. Das Enaktierungspotential des Leistungsprinzips wird im Nachgang konfliktiver Bewertungsverfahren als schlechter eingeschätzt, aber nicht abgelehnt.

Die in den Arbeitskonflikt eingebrachten Anspruchsmuster und Umgangsweisen haben Auswirkungen auf Verlauf und Ausgang des Bewertungsverfahrens. Ihr Einfluss wird im Folgenden quer zu den identifizierten Typen präsentiert. Sie unterscheiden sich insbesondere hinsichtlich des Grades der Bezugnahme auf die tariflich-organisationalen Leistungskriterien und demgemäß variiert auch die Durchsetzbarkeit ihrer Entgeltansprüche.

Objektivitäts- und Sichtbarkeitsideal

Beim Anspruch, dass es ausreichen *müsste,* den *bewertenden Instanzen Auskunft über seine konkrete tägliche Arbeit im Sekretariat* zu geben, handelt es sich um ein Ideal von Sichtbarkeit, dem viele der Sekretärinnen anhängen. Auch umgedreht ist die nachträgliche Deutung, dass Anträge daran scheitern, dass die bewertenden Instanzen nicht hingucken würden, ihre Arbeit also nicht sichtbar sei, weit verbreitet. Zudem erwarten die Beschäftigten eine *sachgetreue Bewertung*, die sich frei von anderen Maßstäben an ihrer Leistung orientiert – begrifflich wird hier diese Erwartung als Objektivitätsideal gefasst.

Diese Ideale stellen subjektive Übersetzungen der dem Leistungsprinzip immanenten Funktionserfordernisse dar. Im Bewertungsverfahren selbst werden diese Ansprüche verletzt, bleiben aber als Ideale bestehen. Dennoch erkennen und kritisieren viele, dass in der Bewertungspraxis andere Maßstäbe gelten als die erbrachte und erforderliche Leistung. Die Mehrheit macht die Erfahrung, die auch in den vorgestellten Fällen zu Tage tritt: auch wenn die Sekretärinnen keine Kenntnis über die genauen Gründe der jeweiligen Hochschule verfügen, wird ihnen im Kontakt mit Bewerter_innen und Personalabteilung deutlich, dass Stellenbeschreibungen kritisch begutachtet werden, um das Höhergruppierungsgesuch abzuwehren. Insbesondere bemerken einige Sekretärinnen das Interesse der Arbeitsorganisation eine Höhergruppierung zu vermeiden. Damit ist ein Wechsel von der Erwartung nach sachlicher Bewertung hin zur Konflikterfahrung vollzogen.

Dabei haben die befragten Frauen unterschiedliche subjektive Theorien darüber, *an welcher Stelle eine objektive und gerechte Leistungsbewertung obstruiert wird.* Ein ausgeprägtes Objektivitätsideal führt tendenziell dazu, dass ein Interessengegensatz nicht erkannt wird, und folglich wird angenommen, dass andere Schwierigkeiten im Verfahren bestehen müssten. Interessenpolitisch bedeutet die Einsicht in die schwierige Operationalisierung von Leistung im Lohnfindungsprozess eine Perspektivübernahme der Organisation und des Arbeitgebers. Dennoch kann ein pragmatischer Umgang bedeuten, dass sich die Sekretärinnen auf ein intransparentes Verfahren und die tariflichen Leistungskriterien einlassen, um die gewünschte Entgeltgruppe zu erreichen. Die Lehrstuhlsekretärin Melanie Hubert scheut die Notwendigkeit der *Durchsetzung* ihres Lohnanliegens und akzentuiert den Objektivitätsidealismus ausgeprägter als im Gesamtsample üblich. In der Prägnanz manifestiert sich nichtsdestotrotz der *Zusammenhang zwischen dem Sachlichkeitsideal und dem wenig konfrontativen Umgang im Bewertungsverfahren.* Ein im Bewertungsverfahren aufrechterhaltenes Sichtbarkeitsideal führt eher dazu, dass die Sekretärinnen den bewertenden Personen Unwillen und Diskriminierung vorwerfen.

Die Gründe für die nicht honorierte Leistung erscheinen auf diese Art eher persönlicher Natur. Einige Betroffene informieren sich nach dem Verfahren über die Gründe des Scheiterns und stoßen auf die Maßgabe der Personalkostendeckelung. Insbesondere im Fallbeispiel von Frau Seibicke wird über die Frage der Finanzierung der aus der Bewertung resultierenden höheren Entgeltgruppe allzu deutlich, dass die Leistungsbewertung selbst nicht die wesentliche Grundlage für die Entgeltgruppe darstellt, sondern die Geldmittel der zuständigen Kostenstelle. Damit geht eine Desillusionierung einher über die Objektivität der Bewertung. Meistens weisen Sekretärinnen, die ökonomische Kalkulationen des Arbeitgebers berücksichtigen, allerdings schon vor dem Verfahren eine ausgeprägte Interessenorientierung auf.

Das Ideal individueller Leistungsbewertung

Mit dem *Ideal individueller Leistungsbewertung* auf Basis *gleicher Maßstäbe und Verfahrensregeln* wird subjektiv ähnlich verfahren, je nachdem wie ausgeprägt die Betonung der eigenen Besonderheit ausfällt. An Leistungs- und Lohnvergleichen werden zwar stets Leistungsgerechtigkeitsideale gebrochen, im Arbeitskonflikt tritt aber hinzu, dass auch die Leistungsermittlung nicht dem individualistischen Distinktionsanspruch standhält. Das Verfahren wird als unfair erlebt, weil auch hier ein wesentliches Funktionserfordernis des Leis-

tungsprinzips verletzt wird: Um zu gerechten Ergebnissen zu gelangen, müsse erstens das Verfahren immer der gleichen Logik folgen und sollen zweitens nicht tradierte Normen, sondern die jeweilige Leistungsprüfung über die angemessene Gegenleistung entscheiden. Wenn Sekretärinnen erleben, dass andere Beschäftigtengruppen es im Bewertungsverfahren leichter haben, andere Sekretärinnen ohne Verfahren höhergruppiert werden, oder in derselben Entgeltgruppe eingruppiert werden trotz angenommener Leistungsunterschiede, ist der enge subjektiv manifeste Zusammenhang zwischen individueller Leistung und Lohn aufgebrochen – und damit das entscheidende Verhältnis des Leistungsprinzips. Aus der fehlenden Durchsetzbarkeit des Bedürfnisses sich von der Gruppe der Sekretärinnen qua Entgeltgruppe abzuheben (Distinktionsanspruch), erwächst bei Inge Dittmaier schließlich Resignation und das kategorische Urteil, dass es keine Leistungsgerechtigkeit gebe – auch wenn es sie geben sollte. Die auch im Gesamtsample verbreitete Haltung zur Gewerkschaft, dass jene dem Anliegen individueller Interessenverfolgung nicht gerecht wird, verstärkt den Eindruck über den Zusammenhang zwischen einem resignativen Umgang und dem Beharren auf individueller Leistungsbewertung.

Der Wunsch der entgeltrelevanten Distinktion von den anderen Sekretärinnen und der Anspruch nach individueller Bewertung versperrt den Weg als Tarifbeschäftigte das Lohnanliegen in (kollektive) interessenpolitische Aktivität zu münzen. Erst wenn hingegen stärker eine vorgestellte Durchschnittssekretariatsarbeit als Maßstab für einen entsprechenden Lohn herangezogen wird, statt die eigene Leistung deutlich von der anderer Sekretärinnen zu differenzieren und von der Organisation differenziert haben zu wollen, ist die Möglichkeit nach solidarischer Interessenverfolgung eröffnet.

Doppelter Leistungsbegriff

In allen untersuchten Arbeitskonflikten kommt in unterschiedlichem Ausmaß ein *doppelter Leistungsbegriff* vor. Wie die Sekretärinnen ihr *situativ-normatives Leistungsverständnis* einbringen und die *tariflichen Leistungskriterien* adaptieren, hat großen Einfluss auf Verlauf und Ergebnis des Bewertungsverfahren.

Auf der einen Seite halten die Sekretärinnen das subjektive *Leistungsverständnis aus der konkreten Arbeitssituation* aufrecht. Die Kategorisierung ihrer Arbeitserfahrung speisen sie aus gesellschaftlichen Normen von Leistung. Dieser Leistungsbegriff entspricht dem Selbstverständnis der Sekretärinnen in seinen Schattierungen, bildet meist auch den Grundpfeiler für das verletzte

Leistungsgerechtigkeitsverständnis und fungiert als zentraler Anspruchstitel (vgl. 5.1, 5.2), der im Arbeitskonflikt derart eingebracht wird:

»ja und ich habe dann gesagt, es kann nicht sein so. Es zählt, wieviel ich arbeite und ich weiß ganz genau ich mache das gut, jeden Tag übersehe ich nichts, strenge mich an und stecke auch mal mehr Energie rein, wenn es ein kompliziertere Aufgabe ist, dann lerne ich mich da rein. Ja und habe ich das auch vertreten vor denen, so dass auch Gründlichkeit zählt so […] also nicht so klar im Interview selber, sondern in den Gesprächen davor.« (Sek16, Z. 932–938)

Im Interview mit Selma Yildiz, die nach einem gescheiterten Bewertungsverfahren weiter in E6 eingruppiert ist, wird deutlich, dass ihr Leistungsbegriff aus der Tätigkeit resultiert und in normative Kategorien abstrahiert wird; sowie die Anwendung dieses Leistungsbegriffs im Arbeitskonflikt.

Auf der anderen Seite werden die in der Entgeltordnung relevanten Tätigkeitsmerkmale auf die eigene Arbeit bezogen. Die Sekretärinnen bringen tarifliche Leistungskriterien in unterschiedlichem Maße in das Bewertungsverfahren ein und vollziehen diese Adaption unterschiedlich strategisch.

In allen untersuchten Fällen von Höhergruppierungskonflikten finden tarifliche relevante Kriterien Erwähnung in der Bestimmung der eigenen Leistung. Sie werden der Arbeitserfahrung »übergestülpt«. So eignen sich die Sekretärinnen die tariflichen Kriterien für ihre Anliegen an und es manifestiert sich ein Bewusstsein dafür, dass die Leistungskriterien Instrumente zur Durchsetzung der Entgeltansprüche sind. Auffällig dabei sind das wortgetreue Aufgreifen der Tätigkeitsmerkmale, die zahlreichen Wiederholungen und die oftmals fehlende Konkretisierung/Übersetzung, welche ausgeführten Tätigkeiten dem Kriterium entsprechen könnten.

Diese gedankliche Operation – dass die eigene Leistung darauf abgeklopft wird, welche Aspekte in Anschlag gebracht werden können, um die relevanten Tätigkeitsmerkmale zu erfüllen – wird nicht immer bewusst strategisch vollzogen. Vielmehr werden je nach Wissensstand über die tariflichen Tätigkeitsmerkmale jene internalisiert. Die eigene Leistung wird dann tatsächlich als »selbstständig« und »verantwortungsvoll« und basierend auf »umfassendem Fachwissen« erlebt. Strategischer operierende Sekretärinnen verfolgen das Ziel, unter Berufung auf die anerkannten Kriterien das Bestreben nach einer höheren Entgeltgruppe zu legitimieren. Die eigene Leistung wird auf ihre Passförmigkeit zu den verlangten Leistungskriterien überprüft.

Das Entsprechungsverhältnis wird vom Lohninteresse vermittelt über die Leistungskriterien (rückwärts) gedacht, statt wie im situativ-normativen Leistungsverständnis, welches das gewünschte Entsprechungsverhältnis

zwischen Lohn und Leistung ideell ausgehend von der Tätigkeit konzipiert. Das impliziert eine Distanzierung vom eigenen Selbstverständnis und insofern eine verfremdete strategische Haltung dazu.

In der Zusammenschau ergibt sich, dass das erste Leistungsverständnis aus der Arbeitserfahrung und aus gesellschaftlichen Normen von Leistung erwächst, während die strategische Bezugnahme auf die tariflichen Leistungskriterien Ausfluss ihres Lohninteresses und Gerechtigkeitsanliegens ist. Es zeigen sich Unterschiede gerade in der Fähigkeit, die tariflichen Tätigkeitsmerkmale tatsächlich auf die eigene Tätigkeit zu beziehen und sie mit konkreten Arbeitsvorgängen anzureichern. In den meisten Fallbeispielen verbleibt das tarifliche Leistungskriterium »ohne Leben« gerade weil die Befragten an ihrem subjektiven Leistungsverständnis festhalten. Eben jenes war schließlich Ausgangspunkt für das Eintreten in den Arbeitskonflikt. Das schadet ihnen im Bewertungsverfahren, welches keinen Raum für den Einfluss der subjektiven Leistungsverständnisse der Befragten hat.

Diese unterschiedlichen Instrumentalisierungsgrade – also Wille und Bereitschaft, das als normativer Anspruchstitel fungierende Leistungsverständnis zurückzustellen und das tariflich und organisationsseitig operationalisierte Leistungsverständnis zu übernehmen bzw. im Konflikt strategisch zu verwenden – hängen mit zwei subjektiven Voraussetzungen zusammen: erstens mit dem *Wissen über tarifvertragliche Bestimmungen* und zweitens mit dem *Verständnis und Erleben der Leistungsbewertung als Interessenkonflikt*.

Die mittlerweile hauptsächlich im Personalrat tätige Sekretärin Ingrid Winkler (Sek04) hält nach mehreren gescheiterten Versuchen der Höhergruppierung zwar ein »eigentliches« Verständnis von Leistung aufrecht, Schlussendlich hat sie sich im formalen Klageverfahren aber bewusst die tariflichen Leistungskriterien zu eigen gemacht und ist dazu durch zahlreiche Schulungen auch befähigt gewesen. Dennoch kann nicht festgestellt werden, dass je mehr das Verfahren als Interessenkonflikt erlebt wird, desto stärker würden die Sekretärinnen die tariflichen Leistungskriterien als Mittel der Durchsetzung ihres Lohninteresses in die Darstellung integrieren. Zu dominant ist in beinahe allen Fällen der situativ-normative Leistungsbegriff, der weiterhin als Referenzpunkt herhält und zu wenig ausgeprägt ist die Anwendung der tariflichen Kriterien im Rahmen der Arbeitsplatzinterviews.[93]

93 Nicht eindeutig auf die tarifliche Operationalisierung zurückzuführen ist die Bezugnahme auf das Tätigkeitsmerkmal »verantwortungsvoll«, da es zum Kanon normativer Vorstellungen von Leistung gehört. Darin entsprechen die für die Entgeltgruppe wirkmächtigen Kriterien vielmehr den subjektiv vertretenen Orientierungsschemata.

Interessant wäre es an dieser Stelle dem Eindruck nachzugehen, dass in Kontakt mit Personalrat, Gleichstellungsbeauftragten und Gewerkschaft stehende Sekretärinnen einen stärkeren Instrumentalisierungsgrad (etwa Sek04, Sek30, Sek31) aufweisen. Die vorliegende Fallauswahl ermöglicht diese Schlussfolgerungen nicht. Es steht zu vermuten, dass das nicht an einer Verzerrung des Samples in Richtung normativ motivierter Sekretärinnen ohne ausgeprägte gewerkschaftliche Orientierung liegt, sondern das ein unzureichendes Wissen über Leistungskriterien und die dargestellten hohen normativen Erwartungen an Leistungsbewertung und Lohngerechtigkeit in der Gruppe typisch sind und überwiegen.

Gleichwohl bleibt als valides Resultat der Auswertung der Befund, dass die subjektiven Leistungsverständnisse im Arbeitskonflikt keine Geltung erfahren. Die Durchsetzung normativer Ansprüche gelingt nicht; die Durchsetzung der Lohnanliegen hängt von der Bereitschaft ab, die eigenen Leistungsverständnisse zurückzustellen. Ihrem Anliegen qua Leistungsbewertung das Anrecht auf eine höhere Entgeltgruppe bestätigt zu lassen, kommen sie nur nahe, wenn sie die tariflichen Leistungskriterien adaptieren, in der Lage sind, jene auf ihre eigene Arbeit zu münzen und den konfliktiven Charakter der Leistungsbewertung begreifen. Dass damit nicht eine effektive Entgelt(gruppen)erhöhung garantiert ist, sondern auch über die Leistungsbewertung hinaus andere ökonomische Maßstäbe gelten, verdeutlicht den in den Personalkosten immanenten Interessengegensatz, der nur zum Teil im Bewertungsverfahren abgebildet ist und nur zum Teil darin überhaupt im Sinne der Beschäftigten ausgefochten werden kann.

Teil 6: Diskussion – Leistungsorientierungen und Gerechtigkeitsillusionen der Sekretärinnen als konstitutive Faktoren in Tätigkeitswandel und Bewertung

Die Diskussion verdichtet die empirischen Befunde konzeptionell (vgl. 4,5), bezieht sie systematisch auf den Stand der Forschung (vgl. 2, 3), und entwickelt so zugleich tragfähige Anschlussmöglichkeiten für die Fachdiskurse um Rationalisierung, das Leistungsprinzip und den Stellenwert des (Un-)Gerechtigkeitsempfindens von Beschäftigten.[94]

Zunächst geht es um die Bestimmung der tatsächlichen Arbeitsleistung von Sekretärinnen, ihres Wandels und ihrer Bewertungsproblematik (6.1), und darauffolgend um die Konflikte und Widersprüche zwischen den subjektiven Ansprüchen an Leistungsgerechtigkeit und der objektivierten tariflich-betrieblichen (6.2). Da sich das Arbeits- und Interessenhandeln sowie Orientierungen und Ansprüche der Sekretärinnen als konstitutiv sowohl für den Tätigkeitswandel als auch für das Bewertungsverfahren herausgestellt haben, ergeben sich auch analytische Verschränkungen hinsichtlich der Rolle der mit dem affirmierten Leistungsprinzip einhergehenden Illusionen.

Ihr verletztes Leistungsgerechtigkeitsempfinden erwächst aus der Erfahrung zunehmender und höherwertiger Arbeitsanforderungen im Zuge von gegenwärtigen Rationalisierungsstrategien im öffentlichen Dienst bei gleichzeitiger Nicht-Anerkennung ihres »freiwilligen« professionalisierenden Arbeitshandelns und legitimiert sich durch die institutionalisierte Ideologie des Leistungsprinzips. Die verletzten Ansprüche geraten zum normativen Mobilisierungsmoment – durch die Affirmation der Funktionserfordernisse des Leistungsprinzips und der Beibehaltung der situativ-normativen Leistungsverständnisse im Arbeitskonflikt verwandeln sich die Anspruchsmuster gleichwohl zum Hemmnis der interessenpolitischen Durchsetzung ihres Lohnanliegens. Sie begünstigen, dass das Bewertungsverfahren zum Legitimationsmoment avanciert, auch wenn Desillusionierungen überwiegen.

Diese Befunde liefern keine umfassende Erklärung für die relative Lohnungerechtigkeit der weiblichen Beschäftigten in Gewährleistungstätigkeiten. Sehr wohl sollen aber die identifizierbaren subjektiven Ursachen des Wandels der Sekretariatsarbeit und ihrer niedrigen Bewertung aufgezeigt werden – also die Rolle der Leistungsgerechtigkeitsillusion. Denn Handeln und Denken sind die Stellschrauben, die tatsächlich in der Hand der Beschäftigten liegen und die sie zu ihrem Vorteil nutzen könnten.

94 Einige der hier präsentierten Befunde wurden bereits anderweitig mit anderen Schwerpunktsetzungen veröffentlicht (Westerheide 2020; Westerheide/Kleemann 2017).

6.1 Die Illusion einer Entsprechung: Tätigkeitswandel und die Persistenz niedriger Leistungsbewertung

Diskutiert werden nachfolgend der empirisch identifizierte Wandel der Sekretariatsarbeit durch Rationalisierungsprozesse und die ausbleibende Entsprechung in der Entgelthöhe. Erkenntnisse zur veränderten Arbeitspraxis Arbeitsanforderungen und der betrieblichen Funktion und zu gegenderten Rollenerwartungen sowie zu den Arbeitsorientierungen der Sekretärinnen, die eine Verschiebung des Tätigkeitsprofils mitkonstituieren, werden mit Blick auf Ursachen des Wandels der Sekretariatsarbeit. Es wird aufgezeigt, welche Konsequenzen sich ergeben, wenn die identifizierten Rationalisierungsstrategien in der Sekretariatsarbeit weiter Anwendung finden; über Ausmaß und Verbreitung dieser Rationalisierungsmuster und des professionalisierenden Arbeitshandelns werden indessen keine Aussagen getroffen. Gerade die Bestimmung der Tätigkeit als prägnanter Fall einer frauentypischen, niedrig bewerteten, assistierenden Gewährleistungsarbeit ermöglicht es hingegen, Problematiken der Leistungszuschreibung zu erkennen und zu verallgemeinern. Fokus der Darstellung ist die meritokratische Illusion, dass der konstatierte Tätigkeitswandel eine Entsprechung in der Bewertung (Entgelterhöhung) finden müsste. Während der erste Abschnitt (6.1.1) die unter anderem subjektinduzierten Rationalisierungsmuster behandelt, widmet sich der zweite Abschnitt (6.1.2) der Bewertung und ihrer Erschwernisse, deren Resultate den Äquivalenzerwartungen der Sekretärinnen zuwiderlaufen.

6.1.1 Rationalisierung und Professionalisierung von unten bei weiblich besetzten Gewährleistungsarbeiten im Büro

Es gilt es nun erstens die Rationalisierungsmuster zu systematisieren, ihre Grenzen bei assistierenden Gewährleistungsarbeit zu diskutieren und die Rolle professionalisierenden Arbeitshandelns zu reflektieren.

Gerade weil es der beständige Charakter der Sekretariatstätigkeit ist, die betrieblichen Abläufe der zugeordneten Arbeitseinheit aufrechtzuerhalten und damit die Produktivität von anderen zu gewährleisten, kann sich unter Beibehaltung der organisationalen Funktion ein Tätigkeitswandel vollziehen (vgl. 4.1). Lag vorher der wesentliche Zweck der Tätigkeit in der Aufrechterhaltung von »Normalzuständen« (Berger/Offe 2018: 294) mittels der personalisierten Betreuung der Vorgesetzten (vgl. 4.1.3), kommen aktuell vermehrt Aufgaben hinzu, die einen höheren Anteil an Eigenständigkeit und Verantwortung verlangen (vgl. 4.1.1). Zudem vermindern Bereichssekretariate die enge dyadische Betriebshierarchie (vgl. 4.1.2). Damit wird die Tätigkeitsbestimmung als Assistenzarbeit nicht obsolet, sie erhält gleichwohl weniger persönlichen, sondern stärker *funktional gewährleistenden Charakter*. Die »loyale Vorzimmerdame« ist zur selbstverantwortlichen Bürokraft geworden, die aber weiterhin weisungsbefugten Vorgesetzten mit ihrer Expertise durch die (Wieder)herstellung der üblichen Abläufe assistiert (vgl. 4.3).

Gerade dieser hinsichtlich der konkreten Arbeitsanforderungen *flexible Charakter assistierender Gewährleistungsarbeiten* bringt einen hohen Wirkungsgrad individuellen Arbeitshandelns hervor und erlaubt Rationalisierungen. Es hat sich als fruchtbar erwiesen, die charakteristische »strategische Orientierung an Risiken, Störungen, Unregelmäßigkeiten, Unsicherheiten, Unwägbarkeiten der natürlichen, technischen und gesellschaftlichen Umwelt« (Berger/Offe 1981: 265f) nicht nur aus der Perspektive der notwendigen Überkapazität von Gewährleistungsarbeiten, sondern aus der Subjektperspektive zu analysieren. Es fällt auf, dass gerade die spezifischen Kompetenzmuster und Arbeitsorientierungen der Sekretärinnen als Reservequalifikationen verwertet werden können – das konstatierte Rationalisierungsdilemma von Dienstleistungen wird subjektiv aufgefangen.

Die neuen arbeitsorganisatorischen Konstellationen, allen voran Bereichssekretariate, erschweren eine enge Betreuung der Vorgesetzten, für die es aber weiterhin persönlichen und betrieblichen Bedarf gibt. Sie führen einerseits zu einer Arbeitsverdichtung aufgrund der Erweiterung des zu betreuenden Personenkreises. Gerade die damit einhergehenden neuen Koordinationsleistungen verbleiben organisationsseitig unsichtbar, solange sie reibungslos funktionieren (vgl. 4.1.2). Zudem erfüllen die Sekretärinnen weiterhin *extrareguläre, eigentlich unterhalb des Qualifikationsniveaus* liegende Aufgaben, um dem betrieblichen Zweck und den persönlichen Anforderungen der Vorgesetzten gerecht zu werden. Die Funktionalität für die Arbeitsorganisation besteht gerade darin, dass persönliche Gewährleistungsarbeiten weiter-

hin geleistet werden, aber als solche nicht mehr formal vorgesehen sind – ob die freiwillige Übernahme dieser Tätigkeiten (»nur ausnahmsweise und mit Dankeschön!«, vgl. 4.1.3) als spezifisch weibliche Arbeitsorientierung begriffen werden kann, müsste geschlechtervergleichend ermittelt werden. Es ist indessen ein valider Befund, dass ein derartiger Wandel des Assistenzcharakters als Rationalisierungsmuster zu klassifizieren ist. Denn der für die 1980er Jahre belegte (Pringle 1988: 213ff; Stahr 1989: 138f) und für frauentypische Berufe übliche (Aulenbacher 2010: 305) Zugriff auf extrareguläre und ungratifizierte Qualifikationen wird in der Sekretariatsarbeit im öffentlichen Dienst massiv praktiziert. Wie sich gezeigt hat, übernehmen Sekretärinnen auch weiterhin das fürsorgliche *Nurturing* ihrer Vorgesetzten (Kennelly 2006). Die für Care-Work typische Arbeitsorientierung an den Bedürfnissen anderer als »other-centred norm« (Lynch/Walsh 2009: 1; ähnlich: Senghaas-Knobloch 2008) trifft folglich auf Sekretärinnen zu – und wird informell als natürliches Arbeitsvermögen verwertet (vgl. 4.1.3).

Diese geleisteten extraregulären Aufgaben sind nicht unbedingt ein von der Arbeitsorganisation intendiertes Resultat der Rationalisierungsstrategie, sondern mittelbare Folge einer Optimierung von Produktionsabläufen und Personalabbau. Vielmehr werden Potenziale der Leistungsbereitschaft von Vorgesetzten genutzt, und die Arbeitsorganisationen intervenieren nicht, solange nicht höhere Entgeltansprüche daraus erwachsen oder andere zentrale Aufgabenbereiche vernachlässigt werden.

Während Kanter (1977: 73) – angelehnt an die Webersche Bürokratietheorie – postulierte, dass Sekretärinnen eine bürokratische Anomalie bzw. ein Relikt patriarchaler Machtverhältnisse wären, da sie das Persönliche und Emotionale verkörperten und bald im Zuge der steigenden Frauenerwerbsbeteiligung von der Bildfläche verschwinden würden, und Pringle (2013) aktuell die These des Rationalitätsmythos organisationaler Strukturen unterfüttert – also hinsichtlich der *gendered substructures* von Organisationen (Acker 1990) behauptet, dass das Zweiergespann Sexualität und Macht weiterhin strukturbildend für organisationale Arbeitsbeziehungen sei (vgl. 2.2.3), kommt diese Arbeit vielmehr zu folgendem Befund: Die mit der Autonomisierung und Entpersonalisierung einhergehende latente Suspension der Geschlechtsspezifik bedeutet keineswegs einen Wegfall persönlicher Arbeitsbeziehungen und stellt auch keine irrationale Anomalie dar. Vielmehr verdrängt zwar die zunehmende Rationalisierung die Möglichkeit einer sehr engen auf Loyalität bauenden Dyade der persönlichen Abhängigkeit, aber die Aufrechterhaltung assistierender Elemente in der Sekretariatsarbeit, ist hochgradig funktional

für den betrieblichen Zweck der Tätigkeit und baut auf geschlechterspezifische Arbeitsorientierungen. Auch diese betriebliche Konstellation zeigt also, dass nur vordergründig die Bedeutung der Kategorie Geschlecht für die Arbeitsbeziehung verschwindet (Wilz 2008: 132). Oppen (2011: 2f) stellt für den öffentlichen Dienst indessen fest, dass diese Entkopplung persönlicher Beziehungen auch Autonomiespielräume bereithält, weil persönliche Loyalität hinter die professionalisierte Rolle zurücktrete. Dieser Befund konnte insofern auch für die untersuchten Gewährleisterinnen bestätigt werden, als Sekretärinnen ihre Arbeit selbstständiger und trotz beibehaltener Weisungsgebundenheit Arbeitsvorgänge allein verantwortungsvoll erledigen.

Auch die für den öffentlichen Dienst festgestellte Dezentralisierung und Digitalisierung (vgl. 1.4.2) bergen Rationalisierungstendenzen. Der in den wenigen aussagekräftigen Studien (vgl. 1.4.3) konstatierte *Zuwachs der Komplexität und Bandbreite qualifizierter Arbeitsaufgaben* konnte bestätigt, und auf die Arbeitsanforderungen zurückgeführt werden, die aus dezentralisierten Sachbearbeitungstätigkeiten wie Buchhaltung und Personalverwaltung und der Digitalisierung von Verwaltung und Kommunikation resultieren. Denn es sind in diesem Bereich für die Aufgabenbewältigung neue Kompetenzen wie erweiterte rechtliche Fachkenntnisse und IKT-Fähigkeiten erforderlich, aber auch Erfahrungswissen bezüglich dezentralisierter Verwaltungsvorgänge. Zudem bedarf es Anpassungen und Kompensationen dysfunktionaler technischer Systeme, die zusätzliche Arbeit erfordern (vgl. 4.1.1).

Gleichzeitig bergen diese Veränderungsmotoren *Rationalisierungshemmnisse* der Sekretariatsarbeit, da sich diese Leistungen vorläufig als nicht substituierbar erweisen und ihre betriebliche Bedeutung durch die Verschiebung der Verantwortungsbereiche sogar zunimmt. Darin manifestiert sich die *Ambivalenz der Technikentwicklung*: Sekretariatsarbeitsplätze scheinen zwar erhalten zu bleiben, aber die real gestiegene Arbeitsdichte und die real notwendige Qualifikation sind nicht in formale Aufwertung übersetzt.

Gerade das in der einschlägigen arbeitssoziologischen Theorie konstatierte Rationalisierungsdilemma bei Gewährleistungsarbeiten, was insbesondere bei der Technisierung von Büroarbeiten festgestellt wird (Holtgrewe 1997; vgl. 1.4) konnte damit bestätigt werden. Denn zum Zwecke der *Bewältigung von Unwägbarkeiten* (Pfeiffer 2018: 251) können nicht fortschreitend Arbeitsverdichtungen oder gar Stellenkürzungen vorgenommen werden, wenn die Effektivität der Aufgabe gewahrt bleiben soll. Nicht zuletzt spiegelt sich der nicht substituierbare Gewährleistungscharakter in der Tatsache wider, dass die Sekretärinnen meist unbefristete Stellen innehaben im Kontrast zu

der im öffentlichen Dienst üblichen Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse (Banscherus 2017: 22ff; Briken u.a. 2014).

Flexible Arbeitsanforderungen, Digitalisierung, Rekonfiguration der Arbeitsbeziehungen, die mit einem indirekten Personalabbau gleichzusetzen sind, sowie die Erweiterung des Aufgabenspektrums durch Dezentralisierung sind also die Motoren der Rationalisierung, die zu einer bisher formal nicht anerkannten qualitativen Erhöhung der Anforderungen an Sekretärinnen führen. Nicht alle Veränderungen sind dabei als intendiertes Resultat zu verstehen, sondern mittelbare Folge einer Optimierung von Produktionsabläufen, die zur Arbeitsverdichtung und Anforderungszunahme führen.

Dabei können die Arbeitsorganisationen auf die spezifische Leistungsbereitschaft der Sekretärinnen bauen – jene ist zentral für die spezifische Rationalisierung dieser weiblich besetzten Gewährleistungsarbeiten (vgl. 5.1); nicht nur für Tätigkeiten unterhalb des formalen Qualifikationsniveaus (wie emblematisch das Kaffeekochen), sondern vor allem auch für die konstatierte individuelle Professionalisierungstendenz von Sekretariatsarbeit (vgl. 4.1.4), die letztlich den betrieblichen Zugriff auf Qualifikationsreserven ermöglicht. Denn das professionalisierende Arbeitshandeln übernimmt leistungssteigende Rationalisierungseffekte, etwa wenn die Informatisierung der Verwaltungsvorgänge neue IKT-Kenntnisse abverlangt und die Sekretärinnen sich jene selbst aneignen und nicht zusätzlich gratifiziert bekommen.

Die Veränderung des tatsächlich abgefragten Qualifikationsniveaus basiert auch auf den subjektiven Dispositionen der Sekretärinnen selbst und wird daher hierin – in Anlehnung als Ansätze aus der Berufssoziologie und den Erziehungswissenschaften (Heidenreich 1999) – als »individuelle Professionalisierung« bzw. »Professionalisierung von unten« bezeichnet. Damit soll nicht suggeriert werden, dass sich Sekretariatsarbeit zu einer Profession entwickeln würde, sondern dass Elemente »professioneller Arbeit« (Heisig 2005: 41) durch das jeweilige professionalisierende Arbeitshandeln zunehmen. Die Professionalität stellt die Selbstverpflichtung dar, auf Basis nicht standardisierter Anforderungen zu einer praktischen Aneignung von Aufgaben oberhalb der regulären Erwartungen an die Sekretariatstätigkeit beizutragen, die in Arbeitsinhalte von Hochqualifizierten hineinreicht, um den gewährleistenden Zweck der Sekretariatsarbeit vollumfänglich auszufüllen.[95]

95 Auf individueller Ebene bezeichnet Professionalisierung sowohl die berufsbiographische Herausbildung eines bestimmten Kompetenzniveaus (Heisig 2005) als auch die Ausbildung eines subjektivierten professionellen Habitus (Demszky/Voß 2018: 508f).

Denn das erweiternde Arbeitshandeln richtet sich, angetrieben durch fachliches Interesse, Anerkennungswünsche, Unterforderung und Rationalitätserwägungen, nicht nur auf die Perfektionierung von Verwaltungsabläufen, sondern auch auf die inhaltliche Unterstützung des jeweiligen Fachbereichs. Die so verwerteten »Qualifikationsreserven« (Berger/Offe 2018: 268) existieren nicht zuletzt aufgrund der erwerbsbiographischen Umwege – die Befragten haben zuvor andere Ausbildungen oder sogar Studiengänge absolviert, die sie zu höherqualifizierten Tätigkeiten befähigen.

Tendenziell haben Sekretärinnen folglich eine Arbeitspraxis mitetabliert, die Tätigkeiten unter- und oberhalb ihres Qualifikationsniveau einschließt und die Sekretariatsarbeit durch Perfektionierung der Abläufe effizienter macht und das Aufgabenprofil individuell »von unten« professionalisiert. Freilich geht mit dieser subjektinduzierten Professionalisierung kein höheres Sozialprestige oder eine fachliche Organisierung einher, und eine Übersetzung in zertifizierte Kompetenzmuster ist nicht zu erwarten. Es ist also gerade der subjektive Umgang mit dem flexiblen Anforderungsniveau, welcher die angewandten Rationalisierungsstrategien effektiviert. Die in der Erweiterung arbeitsinhaltlicher Kompetenzen bestehende Professionalisierung basiert auf der »freiwilligen« Leistung der Sekretärinnen, die organisationsseitig nicht anerkannt, wohl aber verwertet wird.

Gerade der Blick auf Arbeitsorientierung und Arbeitshandeln wurde bisher unter Ausblendung der Subjektivität von Sekretärinnen und der konkreten Tätigkeit (vgl. 1.1 und 1.2) wissenschaftlich ausgespart und damit konnte die für den Tätigkeitswandel konstitutive Rolle des professionalisierenden Arbeitshandels kaum registriert werden.

Es ist letztlich auf Basis des vorliegenden empirischen Materials nicht endgültig zu klären, inwiefern diese Erhöhung der Qualifikationsanforderungen eine bewusste organisationale Form des Rationalisierung darstellt, indem auf Subjektpotentiale zugegriffen wird (vgl. 4.1.4). Es kann aber festgestellt werden, dass dieses freiwillige professionalisierende und assistierende Arbeitshandeln verwertet wird und der zentrale Rationalisierungseffekt für die Arbeitsorganisationen in der Beibehaltung bisheriger Entgeltgruppen besteht, welche den subjektiv mitkonstituierten Tätigkeitswandel nicht honoriert. Das wird durch unspezifische und veraltete Arbeitsplatzbeschreibungen gewährleistet; eine Anpassung an den Tätigkeitswandel unterbleibt (vgl. 4.2).

Das betriebliche Handeln kann also insofern als Rationalisierung begriffen werden, als auch im unterlassenden sozialen Handeln zweckrationale Motive begründet liegen (können) (Weber 1972: 11ff). Es ist davon auszu-

gehen, dass in einer Organisation, in der Rationalisierungsentscheidungen getroffen werden (vgl. Czerwick 2007: 139), das Gros der leistungssteigernden Auswirkungen der Maßnahmen kalkuliert ist. Die *Offenheit von Gewährleistungsarbeiten* ist zumindest das Fundament dafür, dass die Leistungsfähigkeit der Sekretärinnen mit jeder Aufgabe wachsen kann (Menz/Siegel 2002: 92f) und Leistung zur allgemeinen Verhaltensdisposition jedes Einzelnen wird (Holtgrewe/Voswinkel 2002: 113ff) und – nur so hat das professionalisierende Arbeitshandeln die beschriebenen Auswirkungen.

6.1.2 Enttäuschte Illusion: Keine Entsprechung zwischen Tätigkeit(swandel) und Entgelt!

Die Entsprechung zwischen Lohn und Leistung ist ein Grundpfeiler der Ideologie von Leistungsgerechtigkeit ist und Äquivalenzerwartungen (Faßauer 2008: 88) sind weit verbreitet (Dubet 2008; Kratzer u.a. 2015; Menz 2017), obschon der Verwirklichung dieses Prinzips ökonomische Tatsachen entgegenstehen (vgl. 3.1). Diese Erwartung hat sich auch gerade angesichts des rationalisierten und professionalisierten Tätigkeitsfelds als Illusion herausgestellt hat (vgl. 5.2), was sich an den Befunden zur Eingruppierungspraxis und zum verletzten Leistungsgerechtigkeitsempfinden zeigen lässt.
Die Sekretärinnen des Samples begründen ihre Ansprüche auf Leistungsgerechtigkeit auch mit dem erlebten Anstieg an Anforderungen, welcher sich in einer Entgelterhöhung niederschlagen soll. Der Verweis auf den Tätigkeitswandel erscheint den Befragten als legitim und bekommt Potenzial im Hinblick auf eine mögliche Höhergruppierung zugesprochen. Legitimität und Enaktierungspotential werden als bedeutsame Aspekte für die Frage verstanden, inwieweit Ansprüche bei den Beschäftigten handlungsleitend und (ihre Verletzungen) mobilisierend sind (vgl. 2.3; Kratzer u.a. 2015).

Die befragten Frauen erleben den Tätigkeitswandel meist vor allem auf ihre eigene Arbeit bezogen. Nur Ausnahmen beziehen sich auf den festgestellten Wandel sekretarialer Durchschnittsarbeit (vgl. 4.1).

Die erlebte individuelle Arbeitspraxis, ihre Leistungsfähigkeit als Alleskönnerin (vgl. 5.1) und die höherwertigen Arbeitsanforderungen werden von Befragten als Anspruchstitel herangezogen – auf Basis dieser Maßstäbe fühlen sich beinahe alle Sekretärinnen des Samples nicht leistungsgerecht entlohnt. Vorherrschend ist also ein *nicht erfüllter Leistungsgerechtigkeitsanspruch hin-*

sichtlich der Erwartung nach äquivalenter Entlohnung. Das Entgelt und ferner auch die Entgeltgruppe ist für die Sekretärinnen das wichtigste Maß der Gegenleistung.

Dieser Anspruch ist nicht ausschließlich Ausfluss des materiellen Lohninteresses, sondern auch aus Sozialnormen und einem Anerkennungsstreben geboren. Sprachlich äußert sich das bei den Befragten etwa in der synonymen Verwendung von Wertschätzung und Lohn. Spezifischer stellt zudem die Anhebung der Entgeltgruppe für die Sekretärinnen die adäquate organisationale Anerkennung ihrer gestiegenen Leistung dar. Es müsste weitergehend geprüft werden, inwiefern auch Leistungszulagen (wie im Fall der Sekretärin Inge Dittmaier, Sek27; vgl. 5.4.1) diesen Anspruch nicht befriedigen, weil sie nicht die Qualität der als selbstständig und verantwortungsvoll erlebten regulären Arbeitsanforderung bestätigen.

Es konnte überdies eine Umgangsweise mit dem verletzten Gerechtigkeitsempfinden rekonstruiert werden, in der Kompetenzerweiterungen auch strategisch auf das Erzielen einer höheren Entgeltgruppe gerichtet sind. In diesen Fällen wird der Tätigkeitswandel sogar durch den Anspruch an ein Entsprechungsverhältnis subjektiv mitkonstituiert. Über Ausmaß dieser Sinnbezüge des Arbeitshandelns kann aufgrund des qualitativen Forschungsdesigns keine Aussagen getroffen werden, dieser Zusammenhang verdiente gleichwohl wissenschaftliche Aufmerksamkeit. Denn das strategische Arbeitshandeln im Sinne einer Äquivalenzerwartung wirft einen neuen Aspekt der Auswirkungen von Gerechtigkeitsvorstellungen von Beschäftigten auf, welcher die Analyse des normativ motivierten Interessenhandelns bei verletzten Ansprüchen (Kratzer u.a. 2015; Menz/Nies 2016) und der Erfüllung betrieblicher Leistungsvorgaben aufgrund befriedigter Erwartungen (Faßauer 2008; Lengfeld/Liebig 2003) ergänzen könnte. Die im Sample dominante Wahrnehmung, dass der Tätigkeitswandel realiter keine Entsprechung in der Eingruppierung findet, und auch gemessen an den tariflichen Kriterien ungerecht ist (vgl. 5.2), decken sich mit der Rekonstruktion des Arbeitshandelns und der Arbeitsanforderungen im Abgleich mit der Eingruppierungspraxis (vgl. 4.2). Der betriebliche (höherwertige) Nutzen der Sekretariatsarbeit für die untersuchten tarifgebundenen Organisationen des öffentlichen Dienstes wird materiell nicht entsprechend anerkannt, zumal er formal unzureichend registriert ist. Das manifestiert sich insbesondere in dem Problem, dass viele Sekretärinnen auf Basis von Arbeitsverträgen mit veralteten Arbeitsplatzbeschreibungen arbeiten. Die qualitativen Veränderungen, die aus Digitalisierung, dem erweiterten Aufgabenbereich und den

rekonfigurierten Arbeitsbeziehungen erwachsen, werden von diesen Stellenbeschreibungen nicht erfasst. Zudem wird die Arbeitsverdichtung, durch Koordinationsleistungen in Bereichssekretariaten und Anpassungsleistungen in der Technikimplementierung, nicht aufgeführt und registriert. Letzteres gilt auch für neuere Arbeitsplatzbeschreibungen des Samples. Denn auch darin werden Aufgaben, die nicht auf Weisung erfolgten, also extraregulären Tätigkeiten unter- und oberhalb der erwarteten Kerntätigkeit, ignoriert. Formal sind also große Teile der Leistungen der Sekretärinnen für die jeweilige Organisation mittels der Eingruppierung unsichtbar und findet keine Entsprechung in der Entlohnung.
In der Konsequenz ist trotz höherer Anforderungs- und Qualifikationsprofile und Arbeitsverdichtung die Eingruppierung im öffentlichen Dienst also weitestgehend unverändert und im gesellschaftlichen Vergleich den unteren Entgeltgruppen angehörig (vgl. 4.2). Die Entgeltgruppen des Samples stagnieren im Mittel in den unteren bis mittleren Entgeltgruppen E6 und E8. Während Banscherus und andere (2017: 125) davon ausgehen, dass der Hochschulbereich schlechter bezahlt sei als andere Organisationstypen, gibt es im Überblick über das Sample zumindest gegenteilige Hinweise – die Eingruppierungen in den Unikliniken gelten den Befragten als besonders niedrig. Die Ergebnisse lassen selbstredend aber keine repräsentativen Aussagen zu. Die Entgeltgruppe 6 wird von den Befragten als eine für reguläre Sekretariatstätigkeiten übliche, wenn auch ungerechte, erlebt und die Entgeltgruppe 8 scheint für Sekretärinnen an Hochschulen in gehobener Statusposition (Instituts- oder Dekanatssekretärin) reserviert zu sein. Ein Aufstieg in eine über der umgangssprachlichen »kleinen Neun« liegenden Entgeltgruppe ist keine gängige Eingruppierungspraxis, die Argumentationsmuster der Bewerter_innen und Personalabteilungen geben eine tarifrechtliche Unüberwindbarkeit dieser Tarifschwelle von mittleren hin zu gehobenen Tätigkeiten hingegen nicht her. Solche impliziten nicht tariflich abgesicherten organisationalen Eingruppierungspraxen werden nicht kommuniziert.

Im Hinblick auf die organisationale und tarifliche Leistungsbewertung von Sekretariatsarbeit ist folglich im Konnex mit dem Wandel der Leistungsanforderungen entgegen den Versprechungen des Leistungsprinzips eine *Diskrepanz zwischen höherer Arbeitsleistung und stagnierender Entlohnung* zu diagnostizieren. Es ist zudem zwischen Leistungsbewertung zum Zweck der Lohnfindung und organisationaler Leistungsverwertung zu unterscheiden. Im Hinblick auf die Funktionalität der Tätigkeit für die Organisation wird

die Arbeit anders bewertet als in den Momenten, wenn die Bewertung zur Lohnfeststellung herhält.

Noch ungeachtet der Kritiken an den tariflichen Tätigkeitsmerkmalen und Regelungslücken kann konstatiert werden, dass der Tarifvertrag das selbstgesetzte Ziel der Leistungsgerechtigkeit nicht garantieren kann. Vielmehr wird im Fall der Sekretariatsarbeit im öffentlichen Dienst für die gültigen Tarifverträge bestätigt, was arbeitssoziologisch schon für tarifgebundene Unternehmen festgestellt wurde: Mittels niedrig bewerteter Arbeitsaufgaben können Lohnkosten eingespart (Kratzer/Nies 2009: 11) bzw. höhere Personalkosten vermieden werden. Letzlich stellt die niedrige Bewertung und die ausbleibende Höhergruppierung bei gleichzeitigem Zunahme der Komplexität und Dichte der Leistungsanforderungen einen zentralen Pfeiler der Rationalisierung dar und gerade deshalb ist die Erwartung einer Entsprechung zwischen Tätigkeitswandel und Entgeltgruppe eine Illusion.

6.1.3 Erschwernisse für (tarifgerechte) Leistungszuschreibung: Sichtbarkeit, Geschlechterdifferenz und Regelungslücken

Es konnten spezifische Problematiken der Leistungszuschreibung auf Mesoebene identifiziert werden, die die Durchsetzung einer vorteilhafteren Bewertung von Sekretariatsarbeit im öffentlichen Dienst beeinträchtigen. Sie liegen im Charakter und der betrieblichen Funktion der assistierenden Gewährleistungsarbeit, als auch im tariflich gerahmten, am organisationalen Bedarf adaptierten Leistungsverständnis und der wenig regulierten Bewertungspraxis.[96] Besonders interessiert, inwiefern die diagnostizierte Vergeschlechtlichung der Sekretariatsarbeit (vgl. 2.2.3; 2.2.4) auf Betriebsebene in nachteilige Leistungsbewertungen übersetzt werden.

Ausgangsbasis war der Befund einer radikalen Dezentralisierung und Individualisierung der Aushandlung von Lohn und Leistung (Bellmann 2010; Bender 2000; Ehlscheid/Nobel 2008; Huber u.a. 2008), welcher die Bedeutung der grundentgeltrelevanten Leistungsbewertung auf Mesoebene unterstreicht (vgl. 2.2.2). Obschon letztlich alles von der Verhandlungsmacht der Subjekte abhängt, ist es zum Verständnis der niedrigen Bewertung relevant,

96 Inwiefern die Entgeltordnungen nicht nur Hindernisse, sondern auch interessenpolitische Instrumente sein können, wird unter Kapitel 6.2 behandelt.

die Rahmenbedingungen und die Vermittlungsmechanismen in der Analyse zu berücksichtigen, die letztlich eine Durchsetzung der Lohnanliegen der Beschäftigten im betrieblichen Bewertungsverfahren erschweren.

Im Hinblick auf *Charakter und Funktion der Tätigkeit* sind die Unbestimmtheit der Arbeitsanforderungen, das Sichtbarkeitsproblem und die personale Koppelung der Gewährleistungsarbeit als Hindernisse für die Wahrnehmung der Leistung von Sekretärinnen zu benennen.

Gerade die skizzierte *Offenheit der Gewährleistungsarbeit* (vgl. 1.2; 6.1.1) erschwert eine organisationsseitige Registrierung aller Arbeitsvorgänge. Erstens konnte kaum ein regulärer Arbeitstag ausgemacht werden. Das schlägt zu Buche, weil nur solche Arbeitsvorgänge tariflich bewertet werden müssen, die als *dauerhafte Aufgabe* gelten. Und zweitens birgt die betriebsfunktionale Flexibilität der konkreten Arbeitsanforderungen einen hohen Wirkungsgrad individuellen Arbeitshandelns: Infolge der freiwillig geleisteten extraregulären Tätigkeiten erfolgt die Zunahme der Leistungsanforderungen unter der Oberfläche der organisational-formalen Registrierung. Drittens besteht eine Problematik in der Umsetzung des rechtlich verankerten Vollständigkeitsprinzips: Nur solche Aufgaben werden als Anforderung des Arbeitsplatzes gewertet, die auf Basis einer Weisung erfolgen (§12 Abs. 2, TVöD). Gerade die analysierte Freiwilligkeit in der Aneignung neuer Tätigkeitsbereiche (vgl. 6.1.1) bedeutet im Umkehrschluss also auch, dass keine Weisung zur Ausübung besteht, sie aber als gewöhnliche Arbeitspraxis und Kompetenzbündel erwartet wird. §13, TVöD regelt zwar den Fall, dass die übertragene Tätigkeit sich auf Grund von außen einwirkenden Umständen nicht nur vorübergehend dahin geändert hat, dass sie die Tätigkeitsmerkmale einer höheren Entgeltgruppe erfüllt. Aber zum einen fällt die *freiwillige Übernahme von Aufgaben* nicht darunter, und zum anderen muss gerade dieser Tätigkeitswandel zur Höhergruppierung aufwendig bewiesen werden.

Des Weiteren ist eine Zuschreibung des Ertrags eines bestimmten Arbeitsvorgangs auf die Arbeitsleistung der Sekretärin blockiert durch die personale Kopplung an die Vorgesetzten (im Sinne der gesellschaftlich geschlechterdifferenten Aufteilung von Kern- und Zuarbeit: »men are the actors, women the emotional support«, Hochschild 1983: 91). Das Funktionieren einer betrieblichen Einheit wird eher dem/der Leiterin als »Verantwortungsträger« angerechnet denn der Assistenzkraft, die Tätigkeiten »im Hintergrund« verrichtet – die Befunde bestätigen damit die einschlägigen Analysen (Stahr 1989: 139; ferner: Holtgrewe 2001). Ergänzend konnte festgestellt werden,

dass dieses Tätigkeitsspezifikum in Kombination mit dem tariflichen Tätigkeitsmerkmal der Verantwortung besonders ins Gewicht fällt (s.u.).

Der *Sichtbarkeit* von Leistung (vgl. 2.2.3) wird in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung ein hoher Stellenwert eingeräumt als Bedingung einer für die Beschäftigten günstigen Leistungsbewertung (Grabe u.a. 2012; Star/Strauss 1999; Voswinkel 2011). Der wesentliche Zweck von Gewährleistungsarbeiten (Berger/Offe 1981; Holtgrewe 2001) ist in dieser Hinsicht aufschlussreich. Denn jene zeichnen sich gerade durch Unsichtbarkeit aus: die Aufrechterhaltung reibungsloser Abläufe ist ihr Grunderfordernis – ein Sichtbarwerden der Hintergrundtätigkeiten fällt meist mit einer fehlerhaften Ausführung in eins. Zudem lässt sich allen Fällen eine Ausweitung von faktisch zu erbringender Leistung konstatieren, die aus verschiedenen Gründen nicht in die organisationale Leistungsindikation einfließt, also aus Bewertungsperspektive »unsichtbar« bleiben kann. Die Unsichtbarkeit der Tätigkeit begünstigt zumindest ein Unwissen der bewertenden Instanzen über das Aufgabengebiet – diese Ausgangslage stellt für die befragten Sekretärinnen ein Erschwernis in der Vermittlung ihrer Arbeitspraxis im Bewertungsverfahren dar. Dem Umkehrschluss, dass nach Sichtbarmachung der Leistung durch Begehungen, Tätigkeitsprotokolle und Arbeitsplatzinterviews die Verhandlungssituation verbessert wäre, ist indessen angesichts der Bewertungs- und Eingruppierungspraxis entschieden zu widersprechen (vgl. 5.3.2). Visibilität allein führt nicht zur Anerkennung der Leistung (vgl. 2.2.3).

Im Hinblick auf das tariflich-organisationale Bewertungsverfahren konnten weitestgehend Regelungslücken und die unbestimmte Rechtsbegriffe, welche die gewerkschaftlichen Akteure anprangern (etwa Ganser u.a. 2011), als Erschwernisse auch für die Bewertung der Sekretariatsarbeit bestätigt werden. Ob das konstatierte Fehlen bestimmter weiblich konnotierter Leistungskriterien in den Entgeltordnungen (Jochmann-Döll 2011: 11, 13) für die Sekretariatsarbeit von hoher Relevanz ist, darf hingegen angezweifelt werden – denn Sorgearbeiten gehören nur vermittelt zum Aufgabenbereich in Sekretariaten. Letztlich muss diese Frage unbeantwortet bleiben, ob passgenauere Tätigkeitsmerkmale den Mangel beheben würden.

Stärker fällt indessen ins Gewicht, dass Sekretariatsarbeit nicht als spezifisches qualifiziertes Tätigkeitsmuster wahrgenommen wird, sondern unter *Allgemeine Tätigkeitsmerkmale* subsumiert ist – der Nachweis der Erfüllung von tariflich relevanten Merkmalen ist so nicht schon allein aufgrund der Anstellung auf einer Sekretariatsstelle gegeben, sondern muss jeweils nachgewiesen

werden. Die Klassifikation von Arbeitsvorgängen ist so verstärkt auf die Ebene der individuellen Aushandlung verlagert. Größtenteils entfällt zudem die Möglichkeit der Festlegung von Leistungsnormen qua formaler Qualifikation, da es sich bei der Sekretariatstätigkeit nicht um einen klassischen Ausbildungsberuf handelt und die tariflichen Einstufungslogiken sich an einem unspezifischen Qualifikationsniveau orientiert. Hier ist auch die Wahrnehmung als nicht-professionalisiertes Kompetenzmuster ausschlaggebend.

Im Hinblick auf die *unbestimmten Rechtsbegriffe* stechen insbesondere die für die Entgeltgruppen 8 und 9 ausschlaggebenden Leistungskriterien der »*Selbstständigkeit*« und der »*Verantwortung*« ins Auge (vgl. 5.3.2). Ersteres stellt aufgrund der schon beschriebenen personalen Kopplung und der Weisungsbefugnis der Vorgesetzten und seiner Prokura-Berechtigung eine besondere Erschwernis dar. Zahlreiche Urteile ergänzender Rechtsprechung tun kund, dass die *Selbstständigkeit* derart viel Auslegungsspielraum enthält, dass letztlich organisationsseitig für die Betroffenen nachteilig beschieden wird – auch entgegen der rechtlichen Spezifizierung der unbestimmten Rechtsbegriffe.

Während gewerkschaftlich schon auf die diskriminierende Operationalisierung von *Verantwortung* hingewiesen wurde (Jochmann-Döll/Tondorf 2009: 30), auf Basis derer eine Öffnung für marktbezogene Kriterien ermöglicht ist (etwa Marrs 2002; Menz 2008), konnte für die Sekretariatsarbeit an den untersuchten Hochschulen spezifiziert werden, dass die Ökonomisierung an die Beschäftigten weitergegeben wird, insofern als sie sich in der Orientierung an Drittmitteln im Rahmen von Leistungskriterien der Grundlohndifferenzierung spiegelt. Verantwortung wird oft als »Verantwortung über Drittmittelverwaltung« operationalisiert.

Acker deutet diese Operationalisierung von »skills« als vergeschlechtlicht: »skills in managing money, more often found in men's than in women's jobs, frequently receive more points [in job evaluation] than skills in dealing with clients« (Acker 1990: 147). Demgegenüber geht die vorliegende Arbeit weniger von einem *sex bias* aus, sondern postuliert, dass hier für die Organisation die Relevanz der Bereiche ungeachtet der Geschlechtlichkeit ausschlaggebend sind. Es kann daraus zwar keine »Finalisierung« des Leistungskonzepts (Bahnmüller 2002: 45; Ehlscheid/Nobel 2008) bezeugt werden, wohl aber eine indirekte Vermarktlichung unter der Oberfläche eines »funktionale[n] Leistungsbegriff[s]« (Bender 2002: 28), wie er auch für Dienstleistungen allgemein konstatiert wird.

Vielmehr können sich angesichts der Regelungslücken im Bewertungsmoment Vorurteile über weibliches Arbeitsvermögen Bahn brechen (vgl.

2.2.3 und 5.3.2). Für die Sekretariatsarbeit konnte demgemäß unterstrichen werden, dass erstens Sekretärin eine gegenderte Kategorie ist, und eher der Person als ihrer Tätigkeit Aufmerksamkeit zuteil wird; und dass zweitens weibliche Qualifikationsreserven unentgeltlich verwertet werden. Konkret schlagen geschlechterdifferente Bewertungen durch die Persistenz alter qualifikationsbezogener Kriterien in den Köpfen der bewertenden Akteure, die Sekretärin als »Jederfrautätigkeit« wahrnehmen, zu Buche. Dieser Konflikt vollzieht sich im Wesentlichen im Arbeitsplatzinterview. Darin kommen die divergierenden Leistungsverständnisse der Beteiligten zum Tragen: die Bewerter_innen der rekonstruierten Fälle legen ihre weiterhin oft stereotypisierten Erwartungen an einen niedrigen Komplexitätsgrad, geringe Selbstständigkeit und Verantwortung in der Sekretariatsarbeit im Bewertungsmoment nicht ab. Die *Möglichkei*t der Diskriminierung durch die *black box* des Verfahrens konnte bestätigt werden (vgl. 5.3.2). Inhaltlich ist die betriebliche Leistungsbewertung dahingehend geschlechtsdifferenzierend, dass das durch geschlechtsspezifische Sozialisation und Vergesellschaftungsformen ausgebildete Arbeitsvermögen als selbstverständlich und nicht als Leistung des Subjekts erachtet wird. Es wird daher geschlussfolgert, dass die gegenwärtige tarifliche Operationalisierung des Leistungsprinzips keine Leistungsbewertung ohne Ansehen der Person garantieren kann (ähnlich: Heintz 2008; Ranftl 2015). Insbesondere fällt das registrierte Gefälle im Kenntnisstand über Leistungskriterien zwischen Bewerter_innen und Beschäftigten ins Gewicht – hier kommt die Subjektivität der Tarifbeschäftigten und ihre Durchsetzungsfähigkeit ins Spiel.

Gerade weil die Verlagerung der Lohn- und Leistungspolitik von der tariflichen auf die Betriebsebene als »Verbetrieblichung von Aushandlungsverfahren« verstanden werden muss (Schmierl 2018: 523), sind die präsentierten Erschwernisse, mit denen Sekretärinnen konfrontiert sind, nicht als zwingende Ursachen der niedrigen Bewertung, sondern als *erschwerende Ausgangslage eines Interessenkonflikts* zu deuten. In diesen Aushandlungen kommen neben den externen Druckmitteln des Marktes und den Fesseln der tariflich-organisationalen Leistungszuschreibung auch gesellschaftliche Normvorstellungen zum Tragen (vgl. Kleemann u.a. 2019: 94f). In dieser Form findet also auch ein moralisches Moment Eingang in die tatsächlichen Ausbeutungsgrade, welches legitime Gerechtigkeitsideen einschließt.

6.2 Legitimität und Illusion meritokratischer Ansprüche in der Leistungsbewertung

Nachfolgend werden Rolle und Geltung der subjektiven Ansprüche an Leistungsgerechtigkeit aus einer legitimitätstheoretischen Betrachtung fokussiert. Subjektive Aneignungsformen der meritokratischen Sozialnorm und des Lohninteresses erweisen sich für das Studium des Interessenkonflikts um Leistungsgerechtigkeit im betrieblichen Gefüge als zentral.

Konkret reklamieren die Sekretärinnen Verdienste auf Basis ihres subjektiven *situativ-normativen Leistungsbegriffs* – sie wollen für ihren täglichen Einsatz als Gewährleisterinnen monetär anerkannt werden. Das verletzte Gerechtigkeitsempfinden gerät zum *normativen Mobilisierungsmoment* für Konflikte um Höhergruppierung, gerade weil das Leistungsprinzip hohe Legitimität genießt (6.2.1). Die Geltung der Leistungsverständnisse der Sekretärinnen ist im Arbeitskonflikt um Entgelterhöhung jedoch gering. Sie treffen auf abweichende tariflich-organisationale Bewertungsmaßstäbe – ihr Erfolg hängt auch davon ab, inwieweit es ihnen gelingt die tariflichen Leistungskriterien anzuwenden und ihre normativen Ansprüche zurückzustellen (6.2.2). Die Affirmation der zum Leistungsprinzip zugehörigen Funktionserfordernisse (vgl. 2.1), denen subjektiv ihre Ideale von objektiver und individueller Leistungsbewertung entsprechen, und die Beibehaltung ihrer Leistungsverständnisse in den Arbeitskonflikten, verwandelt die Anspruchsmuster der Sekretärinnen gleichwohl zu Hemmnissen der interessenpolitischen Durchsetzung ihres Lohn- und Gerechtigkeitsanliegens, weil sie derart eher normativ und nicht strategisch vorgehen (6.2.3). Mehr noch: Letztlich begünstigt die Leistungsgerechtigkeitsillusion der Sekretärinnen, dass das betriebliche Bewertungsverfahren zum Legitimationsmoment der Lohnfindung gerät, auch wenn Desillusionierungen diese Funktionalisierung des Leistungsprinzips unterminieren (6.2.4).

6.2.1 Legitimitätsressourcen ihres Lohnanliegens – Gewährleistungsstolz und Anspruchsverletzung als normative Mobilisierungsmomente

Wie gezeigt (vgl. 6.1), erwächst das verletzte Leistungsgerechtigkeitsempfinden der Sekretärinnen aus der Erfahrung zunehmender und höherwertiger Arbeitsanforderungen im Zuge gegenwärtiger Rationalisierungsstrategien (im öffentlichen Dienst) sowie der fehlenden materiellen Anerkennung ihres professionalisierenden Arbeitshandelns und ihrer umfassenden Gewährleistungstätigkeiten. Auch auf Basis des Aufbrechens der betrieblichen Stellung der Sekretärin aus der hierarchisch-assistierenden Beziehung zum Vorgesetzten (vgl. 4.1.2), *entsteht eine neue Bereitschaft Einspruch zu erheben.*

Ihr Leistungsverständnis – die Gewissheit über die eigene Leistungsfähigkeit und Leistungserbringung (vgl. 5.1) – ist der zentrale Anspruchstitel, mit dem alle den Anspruch auf *leistungs*gerechten Lohn legitimieren und einige sich in den Arbeitskonflikt um Entgelterhöhung begeben. Entgelt hat sich als das gewichtigste Maß der erwarteten Gegenleistung herausgestellt. Das Anerkennungsstreben der Befragten spiegelt sich subjektiv nicht nur in der effektiven Lohnhöhe, sondern auch in der Entgeltgruppe, die für das Gros der Befragten die Anerkennung eines spezifischen Sets an Leistungen dar stellt. Das Lohnanliegen ist also nicht ein rein *materielles Interesse*, sondern in ihm ist das normative Leistungsprinzip, das im Lohn auch die *Wertschätzung ihrer Leistung* erblickt, schon eingeschrieben.

Welche Legitimitätsressourcen stützen nun die Deutung ihres Entgelts als Verletzung des Leistungsprinzips? Der Anspruch auf Leistungsgerechtigkeit ist für die Sekretärinnen nicht begründungspflichtig, er erweist sich als dominante Sinnstruktur in ausnahmslos allen Interviews. Ersichtlich wird das etwa in den starken eigenen Relevanzsetzungen und der Bestätigung erwartenden Empörung (vgl. 5.2). Dieser Befund bestätigt allem voran die Hegemonie der meritokratischen Idee: Leistungsgerechtigkeit wird als *eine* (Liebig 1995) wenn nicht gar *die* (Dubet 2008; Menz 2017) zentrale Anspruchsdimension gesehen (vgl. 2.3). Die Vorherrschaft des Leistungsprinzips erklärt, warum die je *individuelle Leistung* als Zuteilungskriterium zentrale Legitimitätsressource ihrer Lohnanliegen ist – die meritokratische Idee ist eng verwoben mit der Durchsetzung des bürgerlichen Individualismus (vgl. 2.1.1). Das aus der Arbeitserfahrung geborene, mit gesellschaftlichen Normbezügen gedeutete Leistungsverständnis stellt meist auch den

Grundpfeiler für das verletzte Leistungsgerechtigkeitsverständnis und das zentrale Motiv (vgl. 5.2) für einen Antrag auf tarifgerechte Entlohnung dar.

Für die Mehrheit des Samples geht die meritokratische Orientierung mit der Ablehnung »unverhältnismäßiger« Ungleichheit einher, die befragten Frauen affirmieren eine *Sockelbedarfsgerechtigkeit* – also die Gewährung leistungsloser Gegenleistungen auf Existenzniveau in nicht näher differenzierten Härtefällen (vgl. 5.2.1). Allerdings sind die im öffentlichen Dienst beschäftigten Sekretärinnen derart leistungsbewusst, dass sie die Anwendung des meritokratischen Verteilungsmaßstabs auf ihre Situation für ausreichend befinden – sie bedürfen keiner leistungslosen Gegenleistung.[97] Dass die meritokratische Sozialnorm besonders durch interessenrationale Motivlagen stabilisiert würde – also eher von einkommensstarken bzw. statushohen Personen affirmiert würde (Sachweh 2010: 233f), gilt für die Sekretärinnen folglich nicht. *Entgegen* der Erfahrung nicht zu den Gewinnerinnen der Leistungskonkurrenz zu gehören, halten sie an der Illusion fest, dass ihre Leistung ausreiche(n müsste) für einen entsprechenden Lohn.

Das üblicherweise diskutierte Leistungskriterium, der *Beitrag zum Allgemeinwohl*, wird von den Befragten nicht zur Sprache gebracht. Auch die Legitimität öffentlicher Dienstleistungen oder ein für Angestellte, Beschäftigte des öffentlichen Dienstes und Staatsbeamte in der einschlägigen Literatur konstatiertes »Amtsethos« (Vogel/Pfeuffer 2016) beziehungsweise ein »modernisiertes« Selbstbewusstsein als »Staatsdiener« (Gottschall u.a. 2015) werden für Einforderungen von Leistungsgerechtigkeit nicht geltend gemacht. Vielmehr schöpfen einige der Befragten explizit aus der *Verankerung des Leistungsprinzips in den Tarifverträgen* und den kommunizierten Selbstverpflichtungen der Arbeitsorganisationen (vgl. 5.3.1). Bei allen Sekretärinnen des Samples fungiert die Arbeitsorganisation als zentraler *Adressat der formulierten Ansprüche*. Das Abstraktum Gesellschaft – oder auch der Staat als Arbeitgeber – findet keine Erwähnung bei der Einforderung von Leistungsgerechtigkeit.

Gerade dieses *betriebsorientierte* Leistungsbewusstsein in Kombination mit den an die Arbeitsorganisation gerichteten Gerechtigkeitsansprüchen zeigt einmal mehr, dass ihnen der Beitrag zum jeweiligen betrieblichen Zweck –

97 Es kann diskutiert werden, inwiefern dieser Befund die These der Verdrängung von Verteilungsgerechtigkeit durch die Leistungsgerechtigkeitsidee (Butterwegge 2007) entkräftet. Im analysierten Material ergänzen sie sich vielmehr. Inwiefern die Ursprünge dieser Verbindung in der Eindämmung der meritokratischen Sozialnorm durch den Wohlfahrtsstaat liegen (ähnlich: Leitner 2017), müsste geprüft werden – soziale Angemessenheit wird indessen als dem Leistungsprinzip immanent deklariert (Neckel u.a. 2004: 141ff).

oder stellenweise noch kleinteiliger nur der jeweiligen Arbeitseinheit – als zentraler Maßstab ihrer Leistung gilt.

Dieses Analyseergebnis wird in der vorliegenden Arbeit als *Gewährleistungsstolz* begrifflich pointiert (vgl. 5.1.1). Denn ob die ausbleibende Anerkennung beklagt wird dafür, alle anfallenden Aufgaben zu erledigen, oder ob positiv die Rolle der unverzichtbaren Arbeitskraft betont wird: Allen Äußerungen ist der Stolz gemein, die nicht substituierbare betriebliche Funktion von Gewährleistungsarbeiten zu verkörpern und zu erfüllen. Das manifestiert sich gleichermaßen in der Betonung von Erfahrungswissen, dem Selbstverständnis als Allround-Arbeitskraft im positiven Sinne (Alleskönnerin, nicht Mädchen für alles; vgl. 5.1.1) und der Bereitschaft zur Weiterentwicklung des eigenen Arbeitsbereichs. Sie *erleben sie den betrieblichen Nutzen an ihrer Arbeitskraft nicht als ihren Interessen entgegengesetzten, sondern als Legitimitätsvoraussetzung für ihre Ansprüche* (ähnliche Bezüge auf das kapitalistische Gewinninteresse bei Kudera u.a. 1979: 118). Zudem verweisen die Befunde darauf, dass das Leistungsbewusstsein keine rein normative Konstruktion ist, sondern objektiver Tätigkeitsdimensionen bedarf, um subjektiv Ansprüche aus den Leistungsspezifika abzuleiten (vgl. Kern/Schumann 1977: 251).

Die persönliche Leistungsfähigkeit sowie die gängigen Verweise auf Fleiß, Schnelligkeit, Überstundenbereitschaft sind als spezifische Elemente eines vorrangig *aufwandsbezogenen Leistungsbegriffs* zu deuten. Zwar setzen sich somit die Parallelen zum Produzentenstolz von Industriearbeitern (Popitz u.a. 1957: 238ff), welche mit der Kategorie *Gewährleistungsstolz* begrifflich pointiert werden, und die Kontinuitäten der vornehmlichen Aufwandsorientierung von Beschäftigten fortsetzen, die der Verausgabung von Arbeitskraft entspringt (vgl. 2.3.1, 2.3.2; Kudera u.a. 1979). Jedoch sind hier nicht Belastungen und die Gegenständlichkeit des Arbeitsproduktes die zentralen Anspruchstitel. Stattdessen rechtfertigen Leistungsorientierungen und die Aufrechterhaltung der betrieblichen Abläufe die formulierten Gerechtigkeitsansprüche. Der Begriff »*Gewährleistungsstolz*« greift also auf, was Baethge (2011: 254) einfordert: Nämlich, dass die Bezugskategorie »Berufsstolz« zwar den damaligen Industriearbeitern und heutigen Dienstleistern gemeinsam ist, aber dem Charakter der Tätigkeit Rechnung tragen muss.

Zudem schöpfen die Befragten ihr Leistungsbewusstsein im Wesentlichen aus dem betrieblichen Nahbereich, und positionieren sich in dem »Mikrokosmos« der Erfahrungswelt des Arbeitsalltags (Dörre u.a. 2013: 234).

Eine weitere Legitimitätsressource speist sich aus der mit dem Leistungsprinzip inkompatiblen *Ungleichbehandlung der Geschlechter* (vgl. 5.1.3). Obschon

die Befragten die Geschlechterdimension ihrer Tätigkeit im Gespräch zurückweisen, begreifen sie ihre Kompetenzen als frauen- bzw. muttertypisch – gerade dieses weibliche Arbeitsvermögen fassen sie als Leistung auf. Ihr Lohn erscheint ihnen angesichts des egalitären Orientierungsrahmens als illegitim geschlechtsdiskriminierend. Dass die Zuschreibung der eingesetzten Fähigkeit subjektiv nicht nur auf sich selbst als Individuum, sondern explizit auf das soziale Geschlecht erfolgt, zeigt zudem, wie in der Arbeitspraxis Geschlechterzuschreibungen und -erwartungen manifestiert werden (vgl. »Doing Gender«, Gottschall 1997; Wetterer 2002) und Teil einer Rechtfertigungspraxis des Lohn- und Leistungsgerechtigkeitsanliegens werden. Auf Geschlechterdifferenz wird von Befragten nur insoweit insistiert, als sie nicht als Grundlage ungleicher Entlohnung dient.

Sozialvergleiche als gängige Gedankenoperation zur Bewertung von Gerechtigkeitszuständen sind arbeitssoziologisch nachgewiesen (Wolf 2017), und auch die untersuchten weiblichen Beschäftigten unternehmen Leistungsvergleiche nicht nur auf Basis von Geschlecht, sondern auch mit anderen Beschäftigtengruppen und Kolleginnen. Ihr Empfinden *legitimiert* sich über diese Vergleiche – das Erleben in der Lohnhierarchie im Vergleich zu anderen Beschäftigtengruppen angesichts ihrer Leistung zu niedrig zu stehen, wird zum normativen Antrieb gegen die Eingruppierung vorzugehen.

Spezifisch speisen sie die Legitimität ihrer Beschwerden aus Vergleichen aus ihrem unmittelbaren Erfahrungsbereich; nach oben erleben sie die prinzipiell akzeptieren Lohnunterschiede zu Akademiker_innen und Abteilungsleiter_innen als unverhältnismäßig groß; nach unten erscheint ihnen zu wenig Differenzierung zu »regulärer« Sekretariatsarbeit vorzuliegen. Vor allem begründet sich ihr Lohnanliegen aus dem Distinktionsanspruch gegenüber als einfach erlebter Sekretariatsarbeit, unter der sich gerade ältere Kolleginnen noch das überkommene Profil von Diktat, Post und Telefon vorstellen (vgl. 5.1, 1.3.2). Ähnlich wie Kudera und andere (1979: 194), erklärt die vorliegende Arbeit die Legitimitätsressource der Leistungsvergleiche mit der Verfolgung des Eigennutzens in der Leistungskonkurrenz: Man muss sich hervortun, um anerkannt zu werden. Das geschieht hier auf Basis des ausgeprägten Leistungsbewusstseins der Sekretärinnen.

Legitimitätsressourcen sind folglich – neben der hegemonialen Durchsetzung der meritokratischen Idee – die illegitime geschlechtliche Entgeltdiskriminierung, die tariflich-organisationale Selbstverpflichtung zur Leistungsgerechtigkeit und die Leistungsvergleiche im eigenen Erfahrungsbereich nach oben und unten. So entfaltet die Verletzung ihres Leistungsgerechtig-

keitsanspruchs normativ Mobilisierungskraft, das Verteilungsideal wird zum »Kritikprinzip«, aber nicht vorrangig »an herrschenden Bedingungen« (Menz 2017: 191), sondern im Wesentlichen an ihrer eigenen Stellung in einer affirmierten leistungsbasierten Lohnhierarchie. Dass Leistungsgerechtigkeitsansprüche normatives Mobilisierungspotenzial haben, ist mitnichten ein neuer Befund in der arbeitssoziologischen Debatte (schon Thompson 1971; aktuell insbesondere Kratzer u.a. 2015) – für den Fall der tarifbeschäftigten Sekretärinnen wurden gleichwohl die konkreten gesellschaftlichen und betrieblichen Legitimitätsressourcen und die in den Entgeltkonflikt eingebrachten Leistungsverständnisse spezifiziert, um letztlich über die bisherige Thematisierung von handlungsleitenden Legitimitätserwartungen hinaus nicht nur ihr Mobilisierungspotenzial, sondern auch ihre Wirkung im Bewertungsverfahren in den Blick nehmen zu können.

6.2.2 Widersprüchliche Leistungsverständnisse im Konflikt

Inwiefern widersprechen die von den Sekretärinnen in Anschlag gebrachten Leistungsverständnisse und Gerechtigkeitsansprüche (vgl. 5.1, 5.2) den tariflich-betrieblichen Leistungsbewertungsmaßstäben (vgl. 5.3, 5.4). Inwiefern können die subjektiven Anspruchsmuster im Arbeitskonflikt um Entgelterhöhung nun durchgesetzt werden?

Dass das Leistungs*prinzip* in kapitalistischen Gesellschaften selbstverständlich ist, die konkreten Leistungsmaßstäbe indessen stets umkämpft sind (vgl. 2.1.2; vgl. Dörre 2017: 175), zeigt sich in der Empirie in aller Brisanz. Ein »unausgetragener Dualismus von Leistungskriterien« (Offe 1970: 47) dominiert die Widersprüche zwischen den Leistungsbegriffen der Akteure, er spiegelt sich aber nicht bloß in der üblichen Gegenüberstellung von Aufwands- und Ergebnisseite (Schmiede/Schudlich 1978: 17; Kratzer u.a. 2015: 49–63). Vielmehr vollzieht sich der Deutungskonflikt unter der Oberfläche (beidseitiger) Verweise auf die tariflichen Leistungskriterien. Sowohl Sekretärinnen als auch die Personalabteilungen beziehen sich zur Legitimation ihrer Anliegen im Bewertungsverfahren positiv auf die tariflichen Tätigkeitsmerkmale.

An erster Stelle überrascht der eindeutige Befund, dass das grundlegende Leistungsverständnis der Sekretärinnen mit der organisationalen Bestimmung nahezu deckungsgleich ist. Das betriebliche Interesse am Ergebnis

reibungsloser Arbeitsabläufe übersetzt sich in den beschriebenen Gewährleistungsstolz der Befragten. Die Unterschiede liegen im Detail: Die Verweise der Subjekte auf die persönliche Leistungsfähigkeit, die zur Erfüllung der gewährleistenden Arbeitsanforderungen gebraucht wird, stehen insofern im Gegensatz zu betrieblichen (und tariflichen) Kriterien, als darin der Arbeitsplatz ohne Ansehen der Person und ihrer Qualifikationen, sondern die erforderlichen Leistungsanforderungen des Arbeitsplatzes bewertet werden. Die Indifferenz gegenüber der konkreten Arbeitskraft steht im Widerspruch zum Leistungsverständnis der Befragten.[98] Während die Aufwandsdimension der Leistung nur als tariflich festgelegte Arbeitszeit Eingang in die Lohnfindung nimmt und solange nicht in die Leistungsbewertung einfließt, wie die Arbeitsanforderungen durchschnittlich erfüllt werden, betonen die Befragten Zeit und Anstrengungen, und heben Fleiß, Schnelligkeit, Erfahrungswissen und Überstundenbereitschaft als besondere Qualitäten hervor. Unter subjektiver Anerkennung der Zentralität der betrieblichen Ergebnisdimension ergibt sich bei genauerer Betrachtung folglich doch ein aufwandsbezogener Leistungsbegriff, der sich aus der erfahrenen Verausgabung der Arbeitskraft im subjektiven Arbeitshandeln ergibt.

Der subjektiv ausgeprägte direkte *Vergleich zum Arbeitshandeln anderer Beschäftigter* ist tariflich nicht vorgesehen (er ergibt sich aber durch die kommensurierenden Tätigkeitsmerkmale indirekt), aber organisational insofern gegeben, als meist ein Budget festgesetzt ist, um dessen Verteilung konkurriert wird (Kurdelbusch 2002: 213). Auch wenn rechtlich Ansprüche von Tarifbeschäftigten auf ein adäquate Entgeltgruppe nicht unter Berufung auf haushaltsrechtliche Verweise auf den Stellenplan zurückgewiesen werden dürfen (vgl. 5.3.2), gibt es Indizien dafür, dass die finanzielle Flexibilität des jeweiligen Stellenplans Auswirkungen auf die Eingruppierungspraxis hat.

Gerade auch am Beispiel der »unsichtbaren« Leistungsbestandteile, wird offensichtlich, dass seitens der Arbeitsorganisation andere Bestandteile der Leistung »geschätzt« werden als diejenigen, die im Bewertungsverfahren zum Bewertungsgegenstand erhoben werden unter Verweis auf die tariflichen Leistungskriterien (vgl. 4.3). Die Arbeitsorganisationen differenzieren also zwischen Gebrauchswert (betriebliche Funktionalität) und Tauschwert der Arbeit (Personalkosten) – auf letzteren zielen die Abwägungen im Be-

98 Darauf aufbauend müsste weiter untersucht werden, ob die tarifliche Setzung, dass ohne Ansehen der Person bewertet wird, ohnehin im Widerspruch zum personalisierten Leistungsverständnis von Beschäftigten steht. Die Sekretärinnen nehmen auf diesen Bewertungsgrundsatz nur Bezug, wenn Diskriminierung unterbunden werden soll.

wertungsverfahren. Im Arbeitskonflikt stehen also nicht einfach die organisationalen den subjektiven Leistungsverständnisse entgegen, sondern vielmehr begegnet den Befragten das *Organisationsinteresse unter Anwendung der tariflichen Leistungskriterien*.

Ungeachtet der Frage, ob nun der Antrag auf tarifgerechte Entlohnung zu einer höheren Entgeltgruppe führt oder nicht, muss festgestellt werden, dass die subjektiven Leistungsverständnisse im Arbeitskonflikt kaum Geltung erfahren (vgl. 5.4). Das *subjektiv-normative Leistungsverständnis ist weder mit den organisationalen Maßstäben, noch vollständig mit den tariflichen Kriterien kompatibel*, auch wenn Elemente wie der Gewährleistungsstolz oder die unterstrichene Selbstständigkeit Vereinbarkeit suggerieren. Qua Leistungsbewertung das Anrecht auf eine höhere Entgeltgruppe bestätigt zu bekommen, gelingt den Sekretärinnen nur, wenn sie die tariflichen Leistungskriterien adaptieren und in der Lage sind, jene auf ihre eigene Arbeit zu münzen. Dass damit nicht eine effektive Entgelt(gruppen)erhöhung garantiert ist (wie im Fall von Linda Seibicke, vgl. 5.4.3), sondern auch über die Leistungsbewertung hinaus andere ökonomische Maßstäbe gelten, verdeutlicht den in den Personalkosten immanenten Interessengegensatz, der nur zum Teil im Bewertungsverfahren abgebildet ist und nur zum Teil darin überhaupt im Sinne der Beschäftigten ausgefochten werden kann. Was sich letztlich in den mehrheitlich gescheiterten Fällen von Höhergruppierungsanträgen durchsetzt, ist weder der subjektive, noch der organisationale Leistungsbegriff, sondern *die für die Organisation vorteilhafte Lesart von anerkannten Leistungskriterien.*

Die gelungene Übernahme und Anwendung der tariflichen Kriterien auf die eigene Tätigkeit firmieren als *Mittel zur Höhergruppierung*. Das impliziert eine Distanzierung vom eigenen Selbstverständnis und insofern eine strategische Haltung zur eigenen Leistung. Das Gelingen jener Übertragungsleistung kann in Verbindung gebracht werden mit dem *Wissen über tarifvertragliche Bestimmungen* und mit dem *Verständnis und Erleben der Leistungsbewertung als Interessenkonflikt*. Beides ist Bedingung, aber kein Garant für die Durchsetzung.

Drei identifizierte Anspruchsmuster unterscheiden sich hinsichtlich des Grades der Bezugnahme auf die tariflich-organisationalen Maßstäbe der Bewertung und dem Insistieren auf dem subjektiv-normativen Leistungskonzept, auch wenn bei allen Fällen dieser doppelte Bezug auf die eigene Leistung ausgemacht werden konnte (vgl. 5.4.4). Während eine strategische Adaptation tariflicher Kriterien im Bewertungsverfahren mehr Erfolg hat (vgl. 5.4.3), sind das Beharren auf dem subjektiv-normativen Leistungsbegriff (vgl. 5.4.1.) und die Illusion einer an Objektivität interessierten Bewer-

tung (vgl. 5.4.2) hinderlich. Die Tarifbeschäftigten haben Schwierigkeiten die tariflichen Leistungskriterien anzuwenden, auch wenn einige die relevanten Tätigkeitsmerkmale Selbstständigkeit und Verantwortung internalisiert haben bzw. jene mit ihrem situativen Erleben deckungsgleich sind. Der Fallvergleich erlaubt die Folgerung, dass es für eine Erfolgschance im Verfahren notwendig ist, sich instrumentell an die tariflichen Kriterien anzupassen. Sogar wenn sie die gewünschte Entgeltgruppe erreicht haben, gilt tragischerweise: *die subjektiven Leistungsverständnisse gelten im Verfahren nicht.*

Gerade das Bewertungsverfahren, das in dieser Dissertation als rechtlich unregulierte *black box* erfasst wurde, liefert die Voraussetzung für die Durchsetzung der für die untersuchten Beschäftigten nachteiligen Lesart tariflicher Leistungskriterien. Während Sekretärinnen Expertinnen ihres Arbeitshandelns sind, erscheinen die Bewerter_innen als Expert_innen der Rechtslage. Das starke Gefälle des Kenntnisstandes über tarifliche Kriterien, ergibt eine eklatante Asymmetrie in der Durchsetzung der Leistungsverständnisse. Nicht erst der Lohnstreit, sondern schon die konkrete Auslegung der verobjektivierten Bewertungskategorien muss eine Frage der Durchsetzungsmacht bleiben. Tätigkeitsbeschreibungen werden zu unmittelbaren Austragungsorten des Interessenkonflikts um Lohn- und Leistungsgerechtigkeit. In dieser Hinsicht stützen die Forschungsergebnisse den Schluss von Menz (2005: 69), dass hinsichtlich der Durchsetzungsfähigkeit der Akteure die Definition von Leistung in der Praxis eine *asymmetrische* Angelegenheit ist.

Die Durchsetzungschancen sind auch mit Lohngleichheitsrichtlinien nicht verbessert, eben weil jede Sekretärin *individuell* einen Antrag begründen muss. So stehen sie jeweils allein gegen das Organisationsinteresse, wenn nicht begleitend Gegenmacht durch die Sekretariatsnetzwerke, Gleichstellungsbüros und Personalräte aufgebaut wird. Denn mit der Verlagerung des Interessenkonflikts um Entgelte auf die Ebene der organisationalen Leistungsbewertung geht eine Schwächung ohnehin vulnerabler Gruppen wie dieser weiblichen unteren Angestellten einher. Jene bringen schließlich nicht nur in der individuellen Bewertungssituation eine geringe Durchsetzungsmacht mit, sondern können überbetrieblich auch weniger Ressourcen mobilisieren um eine Verschiebung der Metrik – im Sinne einer Sensibilisierung für ihre Tätigkeitsinhalte – zu bewirken.

6.2.3 »Objektive und individuelle Leistungsbewertung mit gleichen Maßstäben«? – Illusionen als Hemmnisse im Bewertungsverfahren

Die Operationalisierung des Leistungsprinzips bedarf der *Objektivität und Gleichheit in der Bewertung und der Kommensurierung von Leistung*, um heterogene Maßstäbe zu eliminieren und Vergleichbarkeit herzustellen (vgl. 2.1.3) sowie der *individuellen* Bewertung des Arbeitsplatzes, um die Bezahlung der jeweiligen Arbeitsplatzinhaberin in der gesellschaftlichen, tariflichen und betrieblichen (Lohn-)hierarchie zu rechtfertigen (vgl. 2.1.1). Subjektiv verfolgen die Sekretärinnen beinahe dieselben Ansprüche und wollen eine *objektive und individuelle Bewertung der Leistung mit gleichen Maßstäben und Verfahrensregeln* – das ist keine Zufälligkeit, sondern bildet Funktionserfordernisse der betrieblich angewandten Sozialnorm des Leistungsprinzips ab (vgl. 2.2.2). Doch damit ist noch lange keine Einigkeit im Arbeitskonflikt hergestellt.

An dieser Stelle wird dargestellt, inwiefern die Affirmation dieser Operationalisierung des Leistungsprinzips im Bewertungsverfahren, respektive ihrer subjektiven Übersetzung in die Ideale von Objektivität, Sichtbarkeit und individueller Bewertung, zu Hemmnissen der interessenpolitischen Durchsetzung ihres Lohn- und Gerechtigkeitsanliegens werden.

Objektivitätsanspruch und Sichtbarkeitsideal

Die Beschäftigten versprechen sich von der proklamierten Objektivität der Leistungsbewertung gerechte, was in ihrem Sinne *höhere* Entgelte bedeutet. Die Sekretärinnen setzen darin auf die tariflichen Regelungen und an der regelgetreuen Ausführung seitens der Personalabteilungen. Die Tarifverträge verstehen es als eine objektive und gerechte Bewertung, wenn die gesamte Tätigkeit im Hinblick auf die dauerhaften *Arbeitsanforderungen vollständiger Arbeitsvorgänge* bewertet und sie rechtmäßig den adäquaten tariflichen Tätigkeitsmerkmalen zugeordnet wird. In dem Sinne haben die Arbeitsorganisationen einen Objektivitätsanspruch, um das Bewertungsergebnis rechtlich abzusichern und moralisch zu plausibilisieren (vgl. 5.3.1). Die untersuchten Tarifbeschäftigten erwarten in der großen Mehrheit ein gerechtes (also objektives und gleiches) Verfahren, welches gerade deshalb zu dem gewünschten Ergebnis führt, weil nun endlich »hingeguckt« wird. Ihrer idealisierten Vorstellung nach steht nach der Beseitigung des Sichtbarkeitsproblems einer objektiven Bewertung ihrer tatsächlichen Leistung nichts mehr

im Weg. Weder das Organisationsinteresse nach geringen Personalkosten, noch Geschlechtsstereotypisierungen und andere Subjektivitäten der Bewerter_innen werden ausreichend reflektiert. Selbstredend treten nicht alle derart naiv in den Arbeitskonflikt, und schließen andere organisationale Bewertungsmaßstäbe *a priori* aus – das veranschaulichen die unterschiedenen Anspruchsmuster (vgl. 5.4.1–5.4.3). Im Sample konnte gleichwohl, insbesondere am Typus des pragmatischen Objektivitätsideals (vgl. 5.4.2), dieses Sichtbarkeitsideal identifiziert werden. Diejenigen Befragten, die an dieser Erwartung festhalten, legen ihr Arbeitshandeln meist ungefiltert offen und bringen ihre subjektiven Lesarten der Leistung in das Verfahren ein. Sie rechnen dabei nicht mit dem ihrem Anliegen entgegenstehenden Organisationsinteresse und adaptieren ihre Tätigkeitsbeschreibung nicht ausreichend an die tariflichen Merkmalen. In den eklatantesten Fällen werden sie überrascht von einer drohenden Herabgruppierung.

Den Tarifbeschäftigten kann diese Objektivitätserwartung und das Sichtbarkeitsideal also zum Nachteil geraten kann: Die praktisch gewordene Illusion in die »Objektivität« der Bewertung kann letztlich als Hindernis im Arbeitskonflikt wirken. Der stets in das Bewertungsverfahren eingeschriebene Interessenkonflikt um die entgeltrelevante Leistungsdefinition entlarvt einerseits den Objektivitätsanspruch als Illusion (Dörre 2017; Dreitzel 1974; Gikas 1985), andererseits prägt die subjektive Objektivitätsillusion das Bewertungsverfahren zum Nachteil der Subjekte.

Erwartung nach individueller Bewertung der Leistung

Die Erwartung, dass im Bewertungsverfahren mittels *gleicher Maßstäbe* eine *individuelle* Bewertung *der Leistung* vorgenommen wird, wird zwar im Verfahrensprinzip umgesetzt, hält aber einige Illusionen im Hinblick auf die Bewertungspraxis und den Bewertungsgegenstand bereit. Die folgenden Annahmen erschweren meist die Durchsetzung des Lohnanliegens:

1) Die Sekretärinnen affirmieren im Gros, dass gleiche Maßstäbe in Form der tariflichen Tätigkeitsmerkmale zur Bewertung herangezogen werden. Wissenschaftlich wird zwar der »Verlust der Legitimationskraft wissenschaftlicher Leistungskalkulation« (Menz/Siegel 2002: 93) festgestellt, bei Sekretärinnen ergeben sich über die Kritik an einzelnen Kriterien oder der geringen Durchsetzung ihrer individuellen Leistungsverständnisse keine grundsätzlichen Zweifel an der Notwendigkeit allgemeiner wissenschaftlicher Maßstäbe (die sich gerade in der Dienstleistungsarbeit ohnehin von

quantifizierenden Messinstrumenten unterscheiden). Allerdings halten die meisten die Erwartung aufrecht, dass ihre *tatsächliche erbrachte Arbeitsleistung* das Bewertungsobjekt darstellen würde. Denn die »Komplexitätsreduktion« (Voswinkel/Kocyba 2008: 27) in Form der tariflichen Leistungskriterien bildet nicht alle ihre situativ-normativen Leistungsdimensionen ab. Die Illusion besteht nun in der Kompatibilität beides Leistungsbegriffe. Wenn Sekretärinnen nun im Verfahren von den tariflichen Merkmalen nicht erfassbare Bestandteile einbringen, verpufft ihr Bemühen wirkungslos.

2) Sofern sie interessenpolitisch informiert sind, unterstützen sie auch explizit das antidiskriminatorische Anliegen, dass tarifrechtlich der Arbeitsplatz statt der Qualifikation der konkreten Person bewertet werden muss. Doch sie teilen den Grundanspruch, dass ein Arbeitsplatz »ohne Ansehen der Person« bewertet werden soll, nicht ungebrochen. Der *Distinktionswunsch*, gerade höhergestellter Sekretärinnen, und das Abgrenzungsbedürfnis beinahe aller Sekretärinnen des Samples gegenüber sekretarialer Durchschnittsarbeit gründet sich nicht ausschließlich auf die Überzeugung in den anerkannten Leistungsdimensionen höherwertige Tätigkeiten zu leisten, sondern auch auf die *persönliche Leistungsfähigkeit*. Sie leisten sich den Widerspruch, auf der einen Seite eine gemeinsame Metrik zu befürworten, aber gleichzeitig halten sie das Anliegen wach, *individuell als Person* begutachtet zu werden. Es brechen sich hier Ansprüche nach Gleichheit und Differenz in der Bewertung. Obschon sie damit die immanenten Konstanten des Leistungsprinzip *Gleichbehandlung zum Zwecke der Differenzierung* (Sachweh 2010: 235) aufgreifen, ergeben sich daraus praktische Anwendungsprobleme. Die tatsächliche betriebliche Anwendung gleicher Maßstäbe, also der tariflich relevanten Tätigkeitsmerkmale im Bewertungsverfahren steht dem unterschiedlich ausgeprägten *Anerkennungsbedürfnis der individuellen Leistung* entgegen. Die Kommensurierung qua tariflicher Tätigkeitsmerkmale abstrahiert von der konkreten Leistung, wie Wert von der konkreten lebendigen Arbeit abstrahiert (vgl. Espeland/Stevens 1998: 320).

Daraus folgt: Die Erwartung, dass Objektivität ein Charakteristikum des entgeltrelevanten Bewertungsverfahrens darstellen würde, sowie der Anspruch, dass die individuell erbrachte Leistung der zu bewertende Gegenstand wäre, bei gleichzeitiger Affirmation gleicher tariflicher Maßstäbe, stellen subjektive Hindernisse für den Erfolg der interessenpolitischen Strategie der Höhergruppierungsanträge dar, weil dadurch die asymmetrische Durchsetzungsmacht der entgegengesetzten Interessen verkannt wird und sich somit nicht instrumentell auf die Maßstäbe der Organisation und der Entgeltordnung

bezogen wird. Dieser Befund wirft folglich einen Schatten auf die als normative Mobilisierungsmomente gepriesenen Gerechtigkeitsansprüche.

Diese ambiguen Leistungsbegriffe werden beide in unterschiedlichen Graden im Arbeitskonflikt wirksam. Als normatives Mobilisierungsmoment wirksam, bleibt das situativ-normative Leistungsverständnis auch im Arbeitskonflikt bestehen, während der instrumentelle Bezug zu den tariflichen Leistungskriterien ein neues Leistungsverständnis hinzutreten lässt, das als Mittel fungiert ihr Lohninteresse bzw. ihren Gerechtigkeitsanspruch durchzusetzen, indem es die eigene Tätigkeit als den gültigen Kriterien würdig labelt. Im Bewertungsverfahren überwiegen Spannungen zwischen dem situativ-normativ besetzten Leistungsselbstverständnis und dem adaptiven Umgang mit tariflichen Leistungsverständnissen.

6.2.4 Brüchiger Legitimitätsmoment: Desillusionierungen im Bewertungsverfahren

Die Konfliktparteien beziehen sich also auf ein gemeinsames objektivierendes Bewertungssystem, praktizieren aber unterschiedliche Lesarten Tarif- und insbesondere Leistungsgerechtigkeit (vgl. 2.1.3 und 2.2.2). Entgeltrelevante Bewertungssituationen sind konflikthaft, wobei die Beteiligten einerseits ihre Interessen, Ansprüche und Leistungsdeutungen durchzusetzen versuchen, während sie andererseits übergreifende Prinzipien heranziehen, um Bewertungsergebnisse zu kritisieren oder zu rechtfertigen.

Die Objektivierung der Arbeitswirklichkeit qua Leistungskriterien stellt sich demgemäß als eine soziale Praxis dar, die funktional auf die Gerechtigkeitserwartung der Tarifbeschäftigten und ihrer Funktionserfordernisse von objektiver vergleichender Bewertung ausgerichtet ist, während eigentlich die Arbeitsorganisationen mit ihren Objektivitätsanspruch erstens den Zweck verfolgen für die Organisation nachteilige Eingruppierungen zu vermeiden, und zweitens Rechtskonformität zu wahren. Mit einem Bewertungsverfahren auf Basis anerkannter (tarifrechtlicher) Regeln und Kriterien zielen sie zudem darauf die Akzeptanz der Eingruppierungen und ihrer Hierarchisierungen bei den Beschäftigten zu erhöhen (vgl. 5.3.1). Dieser Objektivitätsanspruch wird realiter schon allein durch stark divergierende Bewertungsinstrumente unterlaufen, die eine Vergleichbarkeit nicht ermöglichen und Subjektivitäten ins Bewertungsverfahren einschreiben; insbesondere aber

durch die Macht Verfahrensregeln und Bewertungskriterien aufzuerlegen (siehe Bourdieu 1993: 78f). Es kann für die untersuchten Fälle bestätigt werden, dass die tarifvertraglichen Regelungen als »externe Begründungsmuster unternehmensinterner Verteilungsprozesse« gelten (Liebig 1995: 346). Leistungskriterien stellen also zwar eine Vergleichbarkeit und Bewertbarkeit der Tätigkeiten durch Kommensurierung her und vermitteln so Anspruch und Praxis des Leistungsprinzips. Sie suggerieren objektive Maßstäbe, die realiter aber in Machtverhältnisse eingebettet sind (Espeland/Stevens 1998: 314f).

Leistungsbewertungsverfahren sind also konzipiert als *Legitimationsmomente von Entgeltentscheidung und Lohndifferenzierung*. So betonen es legitimitätstheoretische Perspektiven auf Bewertung im Allgemeinen (Lamont 2012: 206f), organisationstheoretische Studien zu Gerechtigkeit (Lengfeld/Liebig 2003: 6) und arbeitswissenschaftliche Analysen zum lohnpolitischen Instrument der Arbeitsbewertung im Besonderen (Bartölke u.a. 1981; Gikas 1985), die allesamt die Funktionalisierung des Leistungsprinzips eher aus der Perspektive der bewertenden Instanzen beleuchten (vgl. 2.2.2).

Obschon unbenommen ist, dass das Bewertungsverfahren mittels Objektivierung einen Legitimierungsversuch der Lohndifferenzierung darstellt, und es auch in der vorliegenden Arbeit als Versuch der Nutzbarmachung der subjektiven Normativität des Leistungsprinzips gedeutet wird, bleibt die *Legitimierungsfunktion doch abhängig von den Anspruchs- und Verarbeitungsmustern der betroffenen Subjekte*. Genießt Arbeitsbewertung als Lohnfindungsmechanismus Legitimität? Wie wird die Bewertungspraxis letztlich gedeutet? Es kann gezeigt werden, dass die subjektive *Leistungsgerechtigkeitsillusion* zwar diese *Funktionalität des Bewertungsverfahrens für die Legitimierung der Entgeltgruppe* begünstigt, *Desillusionierungen* diese organisationale Funktionalisierung des Leistungsprinzips jedoch unterminieren.

Prinzipiell genießt das Vorgehen, Anträge auf tarifgerechte Entlohnung zu stellen eine hohe Legitimität (vgl. 5.4); und das nicht nur aufgrund der Überzeugung, ein Anrecht auf leistungsgerechte Entlohnung zu haben und das Verfahren als Mittel der Anspruchs- und Interessendurchsetzung zu begreifen. Widerstreitende Interessen und Leistungsverständnisse der Beteiligten beeinflussen zwar das Bewertungsverfahren und -ergebnis maßgeblich, beide Parteien berufen sich dabei aber auf ein *gemeinsames Bewertungssystem*. Damit ist die auch die subjektive Voraussetzung dafür erfüllt, die Bewertung aus einem asymmetrischen Bewertungsverfahren, meist einem Arbeitsplatzinterview, in ein vermeintlich objektives Kategoriensystem zu überführen und damit zu legitimieren. Die Legitimationskraft von Kommensurie-

rung beruht im Fall der tarifrechtlich bewerteten Sekretariatsarbeit auf Organisationsebene tatsächlich auf der *Versachlichung mittels etablierter Bewertungspraktiken und -kriterien* (Boltanski/Thévenot 2007; Bourdieu 1993; Espeland/Stevens 1998). Die vorliegende Arbeit unterstreicht gleichwohl, dass diese Objektivierung von Leistung in der Bewertung weniger die Leistungen sichtbar macht, während etwa Meier, Peetz und Waibel (2016: 313) betonen, dass Prozesse der Kommensurierung »Bewertungsobjekte auf eine neue Weise sichtbar, vergleichbar und somit verhandelbar machen«. Vielmehr wird interessengeleitet unter Rückgriff auf etablierte Kriterien eine zu entlohnende Leistung konstruiert (ähnlich im Hinblick auf die Konstruktionsleistung des Accounting: Vollmer 2003: 12ff).

Gerade dieser vergleichende Anspruch von Leistungsbewertung auf Basis anerkannter Tätigkeitsmaßstäbe entspricht dem relationalen Leistungsgerechtigkeitsempfinden der befragten Sekretärinnen im Prinzip, auch wenn die konkreten Lohnleistungsvergleiche mit Kolleg_innen die normative Tragfähigkeit der Eingruppierungspraxis in Frage stellen. An den Anspruchs- und Verarbeitungsmustern (vgl. 5.4) wird jedoch insgesamt deutlich, dass sich Risse im Leistungsgerechtigkeitsideal ergeben, weil das Bewertungsverfahren die als notwendig gedachten Funktionserfordernisse von objektiver sowie individueller Leistungsbewertung nicht ausreichend erfüllt, um die subjektiven Erwartungen der Sekretärinnen zu erfüllen. Zudem erleben die Befragten, dass ihr situativ-normatives Leistungsverständnis in der Bewertung keine Beachtung findet. Das Enaktierungspotential des Leistungsprinzips wird nun als schlechter eingeschätzt, aber nicht abgelehnt – das Leistungsprinzip ist derart hegemonial, dass es selbst keinen Kritikgegenstand mehr darstellt (Voswinkel/Kocyba 2008).

Hinsichtlich des Bewertungs*verfahrens* sind die Sekretärinnen der untersuchten Eingruppierungsfälle in unterschiedlichem Maße desillusioniert. Damit ist ein Wechsel von der Erwartung nach sachlicher Bewertung hin zu einer Konflikterfahrung vollzogen. Dabei haben sie unterschiedliche individuelle Theorien darüber, an welcher Stelle eine objektive und gerechte Leistungsbewertung obstruiert wird. Während ein ausgeprägtes Objektivitätsideal tendenziell dazu führt, dass Interessengegensätze nicht erkannt werden und eher verfahrenstechnische Schwierigkeiten des Verfahren als Ursache ausgemacht werden (vgl. 6.4.2), schreiben diejenigen mit ausgeprägtem aufrechterhaltenen Sichtbarkeitsideal den bewertenden Personen Unwillen, Unfähigkeit und Diskriminierung vor (vgl. 5.4.1). Der wirkliche Interessengegensatz zwischen Betrieb und Beschäftigter erscheint hier also eher

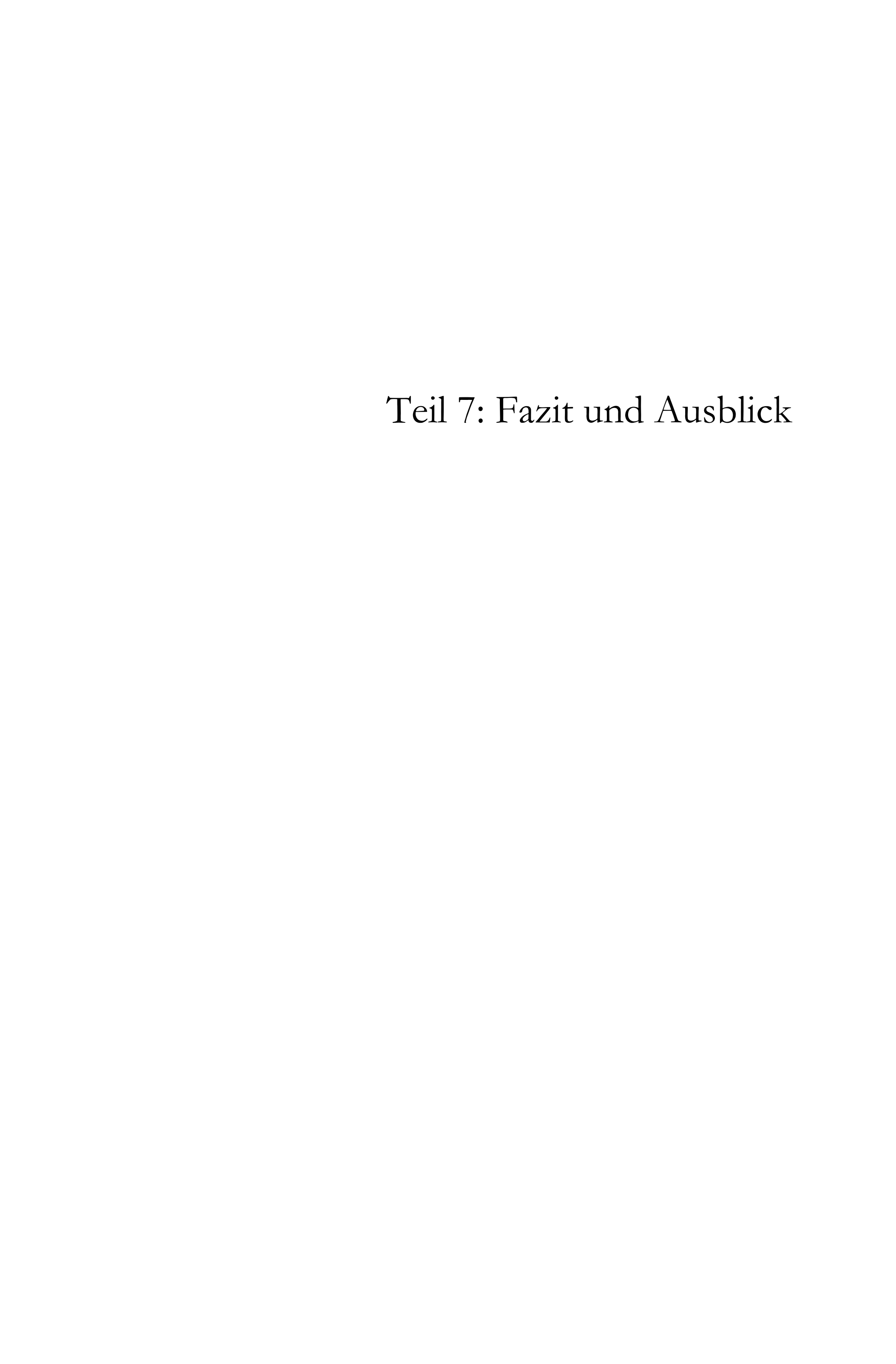
persönlicher Natur und die bewertenden Instanzen verlieren an Legitimität und Autorität.[99] Üblich ist allerdings auch die Zuschreibung auf ökonomische Erwägungen der Organisation. Gerade darin liegt das Potenzial die gegensätzlichen Interessen im entgeltrelevanten Bewertungsverfahren zu erkennen und danach zu handeln. Einige wenige Sekretärinnen entwickeln Kritik an den tariflichen Leistungskriterien, aber im Versuch die eigene Arbeit im Sinne der tariflichen Maßstäbe zu präsentieren, zeigt sich, dass die meisten Sekretärinnen die »relative Beliebigkeit« (Bartölke u.a. 1981: 33) der angewandten Kriterien verkennen – sie nutzen die tariflichen Tätigkeitsmerkmale nicht oder nicht im Wesentlichen strategisch, sondern internalisieren sie als ihr eigenes Leistungsverständis (vgl. 5.4.4).

Es ist also zwar richtig, die entgeltrelevante kalkulative Praxis der Arbeitsbewertung als legitimatorischen Maßstab ökonomischer und sozialer Entscheidungsprozesse zu verstehen (Vormbusch 2004: 36), welcher Lohndifferenzierung legitimiert. Es kann indessen nicht die desillusionierende Erfahrung der weiblichen Beschäftigten ausgeklammert werden, sich in dem Bewertungsverfahren mit ihren Lohnanliegen und Leistungsverständnissen und Idealen nicht durchsetzen zu können. Legitimität genießt das *Prinzip* der Leistungsbewertung, nach Konflikterfahrungen büßt das *konkrete Bewertungsverfahren* jedoch an Legitimität ein. In diesen Fällen geht die Kalkulation der Organisation mit den Gerechtigkeitsansprüchen der Tarifbeschäftigten nicht nahtlos auf. Es wäre näher zu prüfen, inwiefern die Legitimität des Bewertungsverfahrens nur bei erfolgreicher Höhergruppierung empfunden wird. Denn zusammengedacht legten diese Befunde nahe, dass die konkrete betriebliche Operationalisierung des Leistungsprinzips affirmiert wird, solange die Betroffenen sie als *nützliches* Mittel erleben. Das eröffnet eine *Interessenperspektive* auf die Ideologie des Leistungsprinzips, in der die Allgemeingültigkeit des Prinzips stets gegen den individuellen Nutzen abgewogen wird, das aus ihm gezogen werden kann.

Valide ist hingegen der Befund, dass die entgeltrelevante Leistungsbewertung zum individualisierten Austragungsort des Interessenkonflikts um Entgelt wird, und vermittels der meritokratischen Ideologie diese Operationalisierung betrieblicher Lohnfindung im Prinzip Legitimität erhält. Aus dem betrieblichen Legitimierungszwang der Entgeltdifferenzierung geboren, kann das Verfahren die Gerechtigkeitserwartungen der weiblichen Tarifbeschäftigten im Konkreten jedoch nicht befriedigen.

---

99 Das stützt die für das Accounting aufgeführte These, dass die Legitimität auf der unterstellten »professionellen Unabhängigkeit ihrer Akteure« fuße (Vormbusch 2004: 36).



Teil 7: Fazit und Ausblick

»So bestechend und vor allem einleuchtend das Leistungsprinzip heute auch erscheinen mag, so wenig sollte es uns darüber täuschen, daß es in der sozialen Wirklichkeit weithin nicht mehr als eine Fiktion ist, vor allen Dingen nicht mehr als eine Fiktion sein kann. […] Selbst die vermeintlich objektiven Leistungsmaßstäbe, die bisher in unserer Gesellschaft entwickelt wurden, sind häufig nichts anderes als schlecht kaschierte Zugeständnisse, daß die der menschlichen Arbeit innewohnende Leistung in der Regel nur auf dem Weg der subjektiven Zurechnung und des wertgesättigten, niemals im objektiven Sinne beweisbaren Vergleichs festgestellt werden kann.«

Kluth 1977: 164

Die vorliegende Arbeit hat normative Vorstellungen von Leistungsgerechtigkeit und daraus entstehenden Interessen- und Deutungskonflikte zwischen Beschäftigten und Betrieb um Leistung und Entgelt am Beispiel von Sekretärinnen im öffentlichen Dienst untersucht. Konflikte um Leistungsgerechtigkeit in der betrieblichen Lohnfindung wurden so erstmals systematisch unter der Perspektive ihrer Normativität erfasst. Als Grundannahme gilt, dass Leistungsgerechtigkeit im Lohnarbeitsverhältnis eine Illusion ist – nichtsdestoweniger lebt diese hegemoniale Ideologie als Sozialnorm fort (vgl. 3.1). Umso wichtiger ist es die wirklichen Verhältnisse *und* ihre subjektive Deutung analytisch aufeinander zu beziehen. Das bedeutet forschungsprogrammatisch das Verhältnis von wirklicher Arbeitspraxis, Arbeitsanforderungen als tariflich-betriebliche Kriterien zur Entgeltdifferenzierung und subjektivem Leistungsverständnis in ihren Widersprüchen zu erfassen. In einem Feld, in dem sich alle Beteiligten – Betriebe und Beschäftigte – affirmativ auf das in gegenwärtigen Tarifverträgen qua entgeltrelevanter Arbeits- und Leistungsbewertung eingeschriebene Leistungsprinzip beziehen, sollte die Rolle der normativen Leistungsgerechtigkeitsansprüche der Subjekte in den entgeltrelevanten Arbeitskonflikte diskutiert werden.

Beispielhaft wurden das Leistungsempfinden und die meritokratischen Ansprüche tarifbeschäftigter *Sekretärinnen im öffentlichen Dienst* untersucht. Sie geraten in Widerspruch zur betrieblichen Leistungsbewertung und einige von ihnen bemühen in der Folge des durchweg verletzten Leistungsgerechtigkeitsanspruchs um höhere Eingruppierungen. Ziel war es die die *betrieblichen Arbeitskonflikte um Leistungsgerechtigkeit* und die darin eingeschriebenen *Deutungskonflikte um Leistung*, also die jeweiligen interessenbedingten Funktionalisierungen des Leistungsprinzips auf Betriebsebene offenzulegen.

Sekretariatsarbeit stellt ein äußerst prägnantes Beispiel für stets niedrigbewertete weibliche Gewährleistungsarbeiten dar. Die gegenwärtige Lohn-Leistungs-Relation ist insbesondere für die Beschäftigen nachteilig, da sich Sekretariatsarbeit als unverzichtbar für reibungslose Abläufe im Betrieb erweist, während die Leistungsanforderungen wachsen. In den untersuchten Fällen werden die niedrigen Eingruppierungen der Sekretärinnen jedoch beibehalten – die Arbeitsorganisationen verweisen auf die Rechtmäßigkeit der Entgeltgruppen im Sinne der tariflich markierten Lohngerechtigkeit und haben unter der Maßgabe der Personalkostendeckelung kein Interesse daran Höhergruppierungen zu veranlassen.

Sekretärinnen sind damit für die wissenschaftliche und gewerkschaftliche Debatte eine besonders interessante Beschäftigtengruppe. Denn erstens ist geschlechterdifferente Bewertung entsprechend der Leitlinie diskriminierungsfreier Entgeltgleichheit nicht tarif- und rechtskonform sowie gesellschaftlich illegitim. Von Geschlechterforschung und gewerkschaftsnaher Wissenschaft werden demgemäß die objektiven Erschwernisse für eine Anwendung des Leistungsprinzips thematisiert, die Geschlechterstereotype, diskriminierungsoffene Tarifverträge und das Sichtbarkeitsproblem von (weiblichen) Dienstleistungen im Allgemeinen und Gewährleistungsarbeiten im Besonderen umfassen (vgl. 2.2.3). Zweitens zeigt sich, dass ein Tätigkeitswandel bei gleichbleibender Entlohnung auch neue Anlässe für Empörung von bislang nicht mit interessenpolitischer Aktivität in Erscheinung getretenen weiblichen Tarifbeschäftigten evoziert. Denn die Gerechtigkeitserwartungen der Sekretärinnen bleiben weitestgehend unerfüllt (vgl. 6.1.2, 6.2.1). Die Widersprüche zwischen subjektivem Leistungsgerechtigkeitsempfinden von Sekretärinnen und der Bewertung von Sekretariatsarbeit durch die Arbeitsorganisationen fungieren auf diesem Fundament als signifikantes Anschauungsbeispiel für betriebliche Interessenkonflikte um Lohn und Leistung, die auf Basis des normativen Leistungsprinzips ausgetragenen werden.

Dine Soziologie, die sich dem Denken der Lohnabhängigen und den Widersprüchen in betrieblichen Konflikten mit einem erklärenden Anspruch widmet, kann den dem Lohnarbeitsverhältnis innewohnenden Interessengegensatz nicht unberücksichtigt lassen, in dessen Rahmen sich die allseitigen normativen Bezugnahmen aufs Leistungsprinzip stets als immanentes Gegeneinander beweisen. Das Dissertationsprojektes hat sich daher auf Struktur- und Praxisanalysen gestützt und gleichzeitig im Sinne einer subjektorientierten Arbeitssoziologie, die Beschäftigten analytisch aus ihrem Objekt-Status herausgelöst um das Wechselverhältnis von Wirklichkeit und

Subjektivität in den Blick zu nehmen (vgl. 2.1). Dieses Vorgehen ist insofern eine Herausforderung, als die zu einer Synthese gebrachten theoretischen wie empirischen Ansätze verschiedener Theorietraditionen – namentlich subjektorientierte Arbeits- und Industriesoziologie, Arbeiterbewusstseinsforschung, bewertungssoziologische und legitimitätstheoretische Ansätze sowie kritische gendersensible Organisationssoziologie – selbst von Spuren der Normativität im Hinblick aufs Leistungsprinzip durchzogen sind.

Die Dissertation hat daher einen eigenen Analyserahmen (Teil 2) entwickelt, um die Brücke zu schlagen zwischen dem *Unbestimmbarkeits- und Ideologieproblem des Leistungsprinzips* auf der einen Seite und der *praktischen Anwendung des Leistungsprinzips* in vergleichenden Lohnfindungsprozessen auf der anderen Seite. Sie kombiniert arbeits- und organisationssoziologische Ansätze, die *objektive Hindernisse der gerechten Lohnfindung* und Entwicklungstendenzen der Lohn- und Leistungspolitik benennen, mit arbeitssoziologischen Ansätzen, die *normative Gerechtigkeitsansprüche von Beschäftigten* untersuchen, und berücksichtigt theoretisch-konzeptionelle Zugänge der Soziologie der Bewertung, die im Gros Bewertungen als soziale Praxis zwischen machtpolitischer Durchsetzung und Legitimierung versteht. Auch gerade weil *Betriebe zu den relevanten Aushandlungsorten der Lohnfindung* werden (Schmierl 2018: 523), widmet sich die Dissertation den widersprüchlichen Leistungsverständnissen, Arbeitskonflikten und der Bewertungspraxis auf *Betriebsebene*.

Zentraler Befund: die Leistungsgerechtigkeitsillusion als Mobilisierungsmoment und Hemmnis im betrieblichen Arbeitskonflikt um Entgelt

Die offene, explorative Anlage der empirischen Untersuchung auf methodologischer Basis der Grounded Theory (Glaser/Strauss 2010) und mit methodischer Bezugnahme auf interpretative Verfahren (Gläser/Laudel 2010; Kleemann u.a. 2013; Wohlrab-Sahr/Przyborski 2014) sowie auf Fragekategorien der Arbeiterbewusstseinsforschung (Galliker 1980; Kudera u.a. 1979; Schumann u.a. 1982) erlaubt es, die eklatanten *Widersprüche zwischen dem Leistungsempfinden von Sekretärinnen und der tariflich-organisationalen Bewertung der Sekretariatsarbeit* sowie ihrem betrieblichen Nutzen zu Tage zu fördern.

Die Subjektorientierung der Forschungs ermöglicht es, die *Anspruchsmuster ans Leistungsprinzip als konstitutive Elemente für den Wandel der Sekretariatsarbeit und die niedrige Bewertung von weiblicher Gewährleistungsarbeit* zu fassen und ihre betriebliche Funktionalität zu erhellen. Als Ergänzung zu wissenschaftlich

konstatierten objektiven Erschwernissen für tarifgerechtes Entgelt können auf diese Weise *subjektive Ursachen der niedrigen Bewertung* identifiziert werden, die in der Affirmation des Leistungsprinzips begründet liegen.

Das verletzte Leistungsgerechtigkeitsempfinden der befragten Sekretärinnen (vgl. 5.2.1) erwächst erstens auf Basis ihres *Gewährleistungsstolzes* Leistungsträgerin der jeweiligen Arbeitseinheit zu sein (vgl. 5.1.1), zweitens aus der Erfahrung zunehmender und höherwertiger Arbeitsanforderungen im Zuge gegenwärtiger Rationalisierungsstrategien (im öffentlichen Dienst) und deren ausbleibender Honorierung (vgl. 6.1.2) und drittens der Nicht-Anerkennung ihres professionalisierenden Arbeitshandelns (vgl. 6.1.1). Mit letzterem konstituieren sie eine Verschiebung der Normalleistung von Sekretärinnen in tarifgebundenen groß-skaligen Arbeitsorganisationen mit, die nicht in Tätigkeitsbeschreibungen übersetzt, also nicht honoriert, wird. Die formulierten Lohnanliegen legitimieren sich durch die gesellschaftliche Vorherrschaft der institutionalisierten Ideologie des Leistungsprinzips, die Illegitimität geschlechtlicher Entgeltungleichheit, die tariflich-betriebliche Selbstverpflichtung zur Lohngerechtigkeit, sowie durch Leistungsvergleiche zu anderen Beschäftigtengruppen aus ihrem unmittelbaren Erfahrungsbereich (vgl. 6.2.1; s.a. Kratzer u.a. 2015: 55f; Wolf 2017). Sie schöpfen also sowohl aus dem »Mikrokosmos« der Erfahrungswelt (Dörre/Matuschek 2013: 42f), als auch aus hegemonialen Normen von Leistung und Gerechtigkeit. Diese Bezüge konstituieren ihr situativ-normatives Leistungsempfinden (vgl. 6.2.2), auf dessen Basis sie eine höhere materielle Gegenleistung für angemessen halten.

Die Verletzung ihres Leistungsgerechtigkeitsanspruchs ist die normative Ursache für ihre interessenpolitische Mobilisierung (Becker u.a. 2017; Hoffmann/Fischer 2016; Kratzer u.a. 2015; Thompson 1971) – das Verteilungsideal wird zum »Kritikprinzip«, aber nicht vorrangig »an herrschenden Bedingungen« (Menz 2017: 191), sondern im Wesentlichen ihrer eigenen Stellung in einer affirmierten leistungsbasierten Lohnhierarchie (vgl. 5.1). Entsprechend werden die Lohnanliegen mittels individueller Höhergruppierungsanträge vorgetragen und ziehen tarifrechtlich eine Neubewertung der Arbeitsanforderungen ihres jeweiligen Arbeitsplatzes nach sich.

In der Affirmation der Funktionserfordernisse des Leistungsprinzips und der Beibehaltung der situativ-normativen Leistungsverständnisse im Bewertungsverfahren verwandeln sich die Anspruchsmuster gleichwohl von normativen Mobilisierungsmomenten zum Hemmnis der Befriedigung ihres Lohnanliegens und ihrer Gerechtigkeitsansprüche. Sie begünstigen, dass die

organisationale Lesart der tariflich anzuwendenden Leistungskriterien das Bewertungsergebnis und damit die Entgeltgruppe bestimmt. Das im stark regulierten tariflichen Rahmen beinahe vorschriftslose Verfahren schafft eine deutungsoffens Bewertungssituation, so dass das Organisationsinteresse auf Basis asymmetrischer Durchsetzungsmacht die Oberhand behalten kann. Denn die Bewertungsverfahren stellen eine individualisierte Verlaufsform der Arbeitskonflikte um Entgelt dar (Menz/Siegel 2002: 93). Die Konfliktparteien operieren zwar beide mit der gesellschaftlichen Norm des Leistungsprinzips, aber je stärker die Sekretärinnen an den eigenen Leistungsbegriffen festhalten und sich nicht instrumentell auf die relevanten Tätigkeitsmerkmale beziehen, desto schwerer fällt es ihr Lohnanliegen durchzubringen. Verfolgt das Interessenhandeln der Sekretärinnen bislang das Vorgehen, die Leistung ideell zu kommensurieren und dieses Verständnis in Übereinstimmung zum Lohn zu bringen, so ist zu vermuten, dass ein weniger essenzialisierender und mehr strategisch-taktierender Bezug auf das Leistungsprinzip besser dazu geeignet ist, ihr Lohninteresse zu befördern.

Entgegen der üblichen Konflikte zwischen aufwands- und ergebnisbezogenen Leistungskonzepten (Kratzer u.a. 2015: 49–63), hat sich überraschend herausgestellt, dass die Widersprüche nicht so sehr zwischen dem betrieblichen Nutzen der Sekretariatsarbeit und dem subjektiven Leistungsverständnis verlaufen,[100] sondern in der unterschiedlichen Bezugnahme auf die tariflichen Kriterien (vgl. 6.2.2). Im Besonderen erweist sich ein ausgeprägter vergleichender Objektivitätsanspruch als schädlich, weil in diesen Fällen die Sekretärinnen nicht mit entgegengesetzten Interessen der Arbeitsorganisation kalkulieren, sondern davon ausgehen, dass die Sichtbarmachung der Arbeitsleistung im Bewertungsverfahren ihre Durchsetzungschancen erhöht bzw. sich in eine höhere Entgeltgruppe übersetzt (vgl. 6.2.3). Der Anspruch, dass ihre tatsächliche Arbeitsleistung das Betrachtungsobjekt im Höhergruppierungsantrag wäre und dass die Leistungsbewertung sachgerecht von Statten ginge mit dem gemeinsamen Anspruch an Objektivität, verhindert ein strategisch interessenpolitisches Vorgehen.

Es wurde entwickelt, dass Arbeitsbewertung als betriebliche Funktionalisierung des Leistungsprinzips fungieren kann, um Entgeltdifferenzierung zu legitimieren (vgl. 2.2.2). Mittels Kommensurierung in Form tariflicher Leis-

100 Betriebliche Gewährleistungsfunktion und subjektive Gewährleistungsstolz beziehen sich nahezu deckungsgleich auf dieselbe Arbeitsleistung. Dieser Befund bestärkt die These eines Betriebsbewusstseins von Beschäftigten (etwa Heil/Kuhlmann 2016: 524).

tungskriterien wird im Betrieb das relationale Gerechtigkeitsempfinden der Arbeitskräfte (vgl. 5.1.2) dafür nutzbar gemacht. Insofern hängt der Erfolg der Legitimierung auch von subjektiven Leistungsgerechtigkeitsverständnissen ab. Während die Soziologie der Bewertung aus machttheoretischer Perspektive die Legitimitätsfunktion der Bewertung und ihres konkreten operativen Vollzugs betont (Lamont 2012: 206f; Lamont/Thévenot 2000), sprechen die empirischen Befunde eine andere Sprache: Zwar begünstigen die subjektive Akzeptanz und der Objektivitätsschein der tariflichen vergleichenden Bewertungsmaßstäbe, dass das Bewertungsverfahren zum organisationalen Legitimationsmoment gerät. Diese Funktionalität ist jedoch nicht durchgängig zu bestätigen, zu stark sind *Desillusionierungen* im Hinblick auf das konkrete Bewertungsverfahren. Bei Entscheidungen zuungunsten der Beschäftigten wird selbiges von den Betroffenen als intransparent erlebt, und den jeweiligen Bewerter_innen oder Arbeitsorganisationen der Wille zu objektiver Bewertung aberkannt (vgl. 6.2.4). Die *Illusion von Leistungsgerechtigkeit* erweist sich schließlich als Hemmnis in der Durchsetzung von Lohnanliegen und Gerechtigkeitsanspruch – dieser normative Referenzpunkt lässt sich betrieblich aber nicht ohne Weiteres zur Legitimierung des Bewertungsergebnisses heranziehen. Im Nachgang erleben die interviewten Sekretärinnen nicht nur ihre Entgeltgruppe als ungerecht, sondern auch das Bewertungsverfahren als inadäquat. Der Objektivierungsversuchs des im Konflikt um Entgelt hat für einige Sekretärinnen erst den in der entgeltrelevanten Leistungsbewertung immanenten Interessengegensatz zu Tage gefördert. An der unterschiedlichen praktischen Verwendung des Leistungsprinzips wird besonders eines ersichtlich: Die meritokratische Ideologie transformiert die manifesten Interessenkonflikte zwischen Betrieb und Beschäftigten in Deutungskonflikte um Leistung und Gerechtigkeit.

Instrumentalismus und Standardisierung als interessenpolitische Strategie?

Die Ergebnisse haben indessen auch praktische Relevanz für die um Leistungs- und Tarifgerechtigkeit ringenden Sekretärinnen. Die empirische Untersuchung hat immanente Fallstricke der interessenpolitischen Strategie der Höhergruppierungsanträge zu Tage gefördert. Insbesondere scheint es für die Tarifbeschäftigten notwendig, Abstand von den eigenen normativen Ansprüchen zunehmen, wenn sie mit ihren Lohnanliegen erfolgreich sein wollen. Konkret bedeutet das ein nüchternes Studium der tariflichen Tätigkeits-

merkmale, deren strategische Übertragung auf die eigene Arbeitspraxis und Beratschlagung mit in Rechtsprechung und Tarifvertrag bewanderten Personalräten und Gleichstellungsbeauftragten.

Nichtsdestoweniger erkennt die Arbeit an, dass dieses Vorgehen tragischerweise teilweise die Aufgabe der eigenen Gerechtigkeitsansprüche einschließt – die Sekretärinnen erreichen mit der Bezugnahme auf die tariflichen Entgeltordnung keine Anerkennung ihres Gewährleistungsstolzes und der freiwilligen Übernahme extraregulärer Tätigkeiten unter- und oberhalb des registrierten Qualifikationsniveaus. Und auch bei strategischen Verweisen auf die anerkannten Leistungskriterien ist letztlich entscheidend, ob die Arbeitsorganisation gewillt ist, die auf Basis der Leistungsbewertung zugestandene Höhergruppierung auch zu finanzieren (vgl. 5.4.3).

Angesichts der Diskriminierungsgefahren tariflicher Entgeltordnungen fordern gleichstellungspolitische Akteure langfristig geschlechtergerechte Tätigkeitskriterien. Andere gewerkschaftliche Akteure fordern mitunter erfolgreich die Anpassung der Tätigkeitsmerkmale an neue Arbeitsrealitäten (vgl. 2.2.2). So wurden etwa im Bankgewerbe Anpassungen der Entgeltgruppen vorgenommen, um neue Informationstechnologien und Beratungskonzepte zu berücksichtigen (Haipeter 2017: 15f). Diese Strategie *tariflicher Standardisierung* zum Zweck diskriminierungsfreier und anforderungsgerechter Entlohnung adressiert aber bislang nicht ausreichend die mit einer *Verbetrieblichung von Aushandlungsverfahren* (Schmierl 2018: 523) einhergehende schwächere Durchsetzungsmacht. Denn Arbeitsplatzbeschreibungen sind zunehmend die betrieblichen Austragungsorte von Interessenkonflikten (Ehlscheid u.a. 2006).

Angesichts dessen bedürfen diskriminierungsfreie Tarifverträge Maßnahmen, die geeignet sind, die Durchsetzungsfähigkeit jener Standards auf Betriebsebene zu erhöhen. Vielversprechend erscheint eine interessenpolitische Strategie, die derzeit in bundesweiten Vernetzungstreffen einiger Sekretariatsnetzwerke diskutiert wird:[101] Standardisierte, den tariflichen Entgeltordnungen angehängte Arbeitsplatzbeschreibungen für bisher unspezifische weibliche Berufs- und Beschäftigtengruppen scheinen probate Mittel zu sein, unter Verweis auf tarifliche Vorgaben die vulnerable Verhandlungsposition auf Betriebsebene zu stärken die Tendenz der Individualisierung der Lohnfindung abzuschwächen. Dass etwa neue informelle Initiativen von Pflegekräften und betriebliche Sekretariatsnetzwerke mit ihren Forderungen

101 BUKOF, 21.03.2021, https://bukof.de/service/kampagne-fairnetzteuch/

nach standardisierten Arbeitsplatzbeschreibungen für statusgleiche Beschäftigte bereits in der Praxis den tariflichen Verhandlungen voraus sind, verweist zudem auf die Bedeutung des gewerkschaftlichen Austausches mit betroffenen Beschäftigtengruppen im Hinblick auf ihre Arbeitspraxis und Anwendungsprobleme tariflicher Standards auf Betriebsebene.

Es wäre Aufgabe einer solchen Standardisierung die neuen Leistungsanforderungen im Angesicht von Rationalisierung und subjektinduzierter Professionalisierung aufzugreifen und eine neue Durchschnittssekretariatsarbeit zu definieren. Dafür müssten die Sekretärinnen selbst die *Gleichwertigkeit ihrer Arbeit* in den Vordergrund stellen, statt auf ihrem vergleichenden Distinktionsanspruch gegenüber »einfacher« Sekretariatsarbeit und ihren Kolleginnen zu bestehen. Dabei ist im Sinne von Ehlscheid und Nobel (2008: 152ff) zu berücksichtigen, dass die Formulierung von geeigneten Leistungskriterien nicht nur eine regelungstechnische Seite, sondern auch eine Funktion in der politischen Mobilisierung einnimmt, gerade, weil Vorbehalte gegen kollektive Leistungsregulierung bestehen und die Beschäftigten sich auf ihr situativ-normatives Leistungsverständis als Anspruchstitel stützen.

Inwiefern eine solche sachgemäße Standardisierung bezüglich regulärer Sekretariatsarbeit die Aushandlungen im Bewertungsverfahren erleichtert, hängt jedoch auch davon ab, ob es gelingt organisationale Eingruppierungsnormen zu etablieren und Verhandlungsmacht aufzubauen.

Reichweite der empirischen Ergebnisse und Forschungsbedarfe

Unter Berücksichtigung des Geltungsbereichs der Befunde wird ein Ausblick auf den Forschungsbedarf zu weiblichen Gewährleistungsarbeiten und der Praxis (geschlechterdifferenter) Leistungsbewertung gegeben.

Die vorliegende Untersuchung hat sich bis auf wenige Kontrastfälle auf Sekretärinnen im öffentlichen Dienst in unterschiedlichen Organisationstypen mit einem Fokus auf Hochschulen beschränkt. Die empirischen Befunde hinsichtlich des Arbeitshandelns und eines Wandels der Sekretariatsarbeit beziehen sich also vornehmlich auf diesen Bereich (vgl. 3.2). Es kann allerdings nicht ohne Weiteres gefolgert werden, dass der konstatierte Wandel ausschließlich Produkt der Ökonomisierungsprozesse *im öffentlichen Dienst* ist. Vielmehr wird der Schluss gezogen, dass ähnliche Rationalisierungsstrategien auf assistierende Gewährleistungsarbeiten im Büro angewendet werden

können und dann notwendigerweise die dargestellten Auswirkungen auf die Arbeitsanforderungen haben. Gerade im Hinblick auf Informatisierungstendenzen suggerieren auch Studien über Sekretariatsarbeit im Privatsektor (für UK etwa Truss u.a. 2013: 351, 355), dass die Komplexität der Arbeitsanforderungen diesbezüglich zunehmen, ohne dabei die reguläre assistierende Sekretariatsarbeit zu ersetzen oder zu erleichtern, sondern vielmehr auch zusätzliche Koordinations- und Anpassungsaufgaben nach sich ziehen (Holtgrewe 1997). Im Hinblick auf die Arbeitsbeziehung zu den Vorgesetzten müsste untersucht werden, inwiefern für die mit der arbeitsorganisatorischen Entpersonalisierung einhergehende latente Suspension der Geschlechtsspezifik die Trennlinie öffentlicher Dienst versus Privatwirtschaft entscheidend ist, oder vielmehr die Organisationsgröße, die konkrete betriebliche Funktion des Sekretariats, und die arbeitsorganisatorische Zuweisung zu einem/r oder mehreren Vorgesetzten.

Es ist letztlich auf Basis des empirischen Materials nicht endgültig zu klären, inwiefern die nicht formal registrierte Erhöhung der Qualifikationsanforderungen eine bewusste organisationale Rationalisierungsform darstellt, indem auf Subjektpotentiale wie das arbeitsinhaltiche Interesse zugegriffen und mit der Bereitschaft, weiter extrareguläre Leistungen auch unterhalb des formalen Qualifikationsniveaus zu erbringen, kalkuliert wird. Die Unbestimmtheit von Gewährleistungsarbeiten ist zumindest das Fundament dafür, die individuelle Leistungsfähigkeit der Sekretärinnen mit jeder Aufgabe wachsen kann (Menz/Siegel 2002: 92f) und das professionalisierende Arbeitshandeln (vgl. 6.1.1) von der Arbeitsorganisation unentgeltlicht abgeschöpft wird, indem eine Anspassung der Arbeitsplatzbeschreibungen und eine formale Dienstanweisungen unterbleiben (vgl. 4.2). Es müsste demzufolge zusätzlich erfasst werden, inwiefern diese Verschiebung organisational wahrgenommen und in der Stellenplanung einkalkuliert wird und das unterlassende Handeln somit als zweckrational gelten kann (vgl. Weber 1972: 11ff).

Auch über das Ausmaß des *professionalisierenden Arbeitshandelns* der Sekretärinnen kann aufgrund des qualitativen Forschungsdesigns keine Aussage getroffen werden, dieser Zusammenhang verdiente gleichwohl wissenschaftliche Aufmerksamkeit. Denn sobald die professionelle Leistung (Gildemeister 1987: 74) auch aus der strategischen Erwägung damit eine höhere Entgeltgruppe zu erzielen erfolgt (vgl. 5.2.3), wirft das ein neuen Aspekt der Auswirkungen von Gerechtigkeitsvorstellungen aufs Arbeitshandeln von Beschäftigten auf, welcher die Analyse des normativ motivierten Interessenhandelns bei verletzten Ansprüchen (Kratzer u.a. 2015; Menz/Nies 2016)

und der Erfüllung betrieblicher Leistungsvorgaben aufgrund befriedigter Erwartungen (Faßauer 2008; Lengfeld/Liebig 2003) ergänzen könnte.

Darüberhinaus bedarf es einer flächendeckenden Erfassung der Eingruppierungspraxis bei Sekretärinnen und anderen niedrig bewerteten weiblich konnotierten Tätigkeiten als Beitrag zur gewerkschaftlichen Debatte um Leistungskriterien und diskriminierende Verfahrensregeln in der Bewertung (Jochmann-Döll/Tondorf 2009; Ziegler u.a. 2010). Es wurde zwar festgestellt, dass die tarifrechtlichen Spielräume die Durchsetzbarkeit des Organisationsinteresses an geringen Personalkosten erhöhen und die Individualität des Verfahrens die Handlungsmacht der Beschäftigten schwächt (vgl. 5.3). Die geringe Fallgröße und forschungstechnische Zugangshürden zu dem entgeltrelevanten Vorgehen der Arbeitsorganisation erlauben aber noch kein umfassendes Bild über die Bandbreite der heterogenen Praktiken.

Schon jetzt hat sich der Ansatz die betriebliche Bewertungspraxis zu fokussieren aber als aussichtsreich erwiesen. Vieles spricht etwa dafür, dass die finanzielle Flexibilität des jeweiligen Stellenplans rechtswidrige Auswirkungen auf die Eingruppierungspraxis hat (vgl. 5.4.3). Es ist zu vermuten, dass die Untersuchung anderer tarifgebundener Branchen, in denen betriebliche Bewertungssysteme etabliert sind, ergiebig ist. Es gilt, die Verbetrieblichung der Lohn- und Leistungspolitik (vgl. 2.2.1), die Entstandardisierung entgeltrelevanter Leistungsbewertung (vgl. 2.2.2) und die hohe Bedeutung des Grundentgelts (im öffentlichen Dienst) (vgl. 2.2.1) zum Anlass zu nehmen, die betriebliche Bewertungspraxis im Hinblick auf die Funktionalisierung der tariflichen Leistungskriterien für betriebliche Zwecke in ein umfassendes Forschungsprogramm aufzunehmen und dabei die *subjektiven Ansprüche an die Leistungsbewertung in ihrer Wirkmacht* zu berücksichtigen.

Schlussfolgerungen für die arbeitssoziologische Debatte um Leistungsgerechtigkeit

Diese Erkenntnisse veranlassen zu forschungsprogrammatischen Schlussfolgerungen für die arbeitssoziologische Beschäftigung mit der *Normativität des Leistungsprinzips auf Betriebsebene* (1) und mit *Anerkennungsstreben und Interessen* im Bewusstsein und Handeln von Beschäftigten (2).

1) *Die Normativität des Leistungsprinzips*: Es ist freilich das Verdienst der Arbeitssoziologie, in den Gesellschaftswissenschaften die Erinnerung daran wachzuhalten, dass im Lohnarbeitsverhältnis ein immanenter Interessengegensatz begründet liegt, und dass es daher Aufgabe (über-)betrieblicher

Lohn- und Leistungspolitik ist, Arbeitshandeln und subjektive Orientierungen der Beschäftigten mit dem betrieblichen Zweck in Übereinstimmung zu bringen (Lutz 1975: 28) – also den Interessengegensatz allgemeingültigen moralischen Prinzipien unterzuordnen. In der Regel wissen einschlägige Studien darum, dass die *Legitimität der Leistungspolitik* abhängig von Gerechtigkeitsvorstellungen ist (Sachweh 2010: 41; Liebig 1995, 1999) und sich daher auf die Subjektivität der Beschäftigten beziehen muss (Acker 2013: 93), die auch von sozialen Normen geprägt ist (Kratzer u.a. 2015; Popitz 1961; Thompson 1971). Auf gesellschaftlicher Ebene betont sie demgemäß die historische und soziale Veränderbarkeit des kaum bestimmbaren Konzepts Leistung (Neckel u.a. 2004, 2008; Voswinkel/Kocyba 2008) und diskutiert die Deutungsverschiebungen des betrieblichen Leistungsbegriffs, aktuell mit Fokus auch auf eine »Vermarktlichung« (Sauer 2018: 177) (Menz 2009; Bahnmüller 2002).

Gleichwohl gibt es insbesondere bei gewerkschaftsnahen Erörterungen und gendersensiblen Forschungsansätzen (vgl. 2.1, 2.2.3) keine ausreichende wissenschaftliche Distanz zur *Ideologie der Leistungsgerechtigkeit* – sie wird meist affirmiert – gerade dann, wenn die steten Verletzungen des Leistungsprinzips, wie etwa geschlechterdifferente Bewertungen, behandelt werden. Bei dem wissenschaftlich reflektierten Sichtbarkeitsproblem (Reichwald u.a. 2012; Voswinkel 2011), insbesondere von (feminisierten) Dienstleistungen (Hoffmann u.a. 2012), ergeben sich zwar nachgewiesenermaßen »Wertschätzungskonflikte« (Grabe u.a. 2012: 45), aber die Übertragung auf entgeltrelevante Leistungsbewertung ist von einem *unkritischen normativen Zugang zum Leistungsprinzip* durchzogen. Denn wenn etwa von diskriminierenden Bewertungen aufgrund von Geschlechterstereotypen oder Unsichtbarkeit gesprochen wird (Acker 1987; Ranftl 2015: 29f), werden die Ursachen von geschlechtlichen Entgeltungleichheiten darin gesucht, dass *die Voraussetzungen* für leistungsgerechte Entlohnung nicht gegeben seien, jene aber prinzipiell möglich sei. Die verbreitete These einer Kausalität zwischen niedriger Bewertung und Unsichtbarkeit der Arbeitsleistung wird nicht ausgeführt, sondern meist nur postuliert (etwa Pringle 1988: 250ff).

Die vorliegende Arbeit unterstreicht, dass diese Objektivierung von Leistung in der Bewertung weniger die Leistungen sichtbar macht (gegenteilige These: Meier u.a. 2016: 313), sondern interessengeleitet unter Rückgriff auf etablierte Kriterien eine zu entlohnende Leistung konstruiert wird (ähnlich im Accounting: Vollmer 2003: 12ff).

Es erweist sich: *Sichtbarkeit ist kein Garant für die Durchsetzbarkeit des Lohnanliegens und für die Aufhebung von Geschlechterungleichheiten.*

Lohn- und Leistungspolitik können nicht stringent in ihrer normativen Dimension behandelt werden, wenn die Forschenden selbst ihre Normativität nicht reflektieren. Denn die Risiken von Diskriminierung und Unterbewertung werden so nur als vermeidbare »Fehler« bei der Umsetzung des Leistungsprinzips verstanden, und können nicht als integrale Funktionalisierungsversuche des Leistungsprinzips untersucht werden, obwohl betriebliche Leistungsbewertung ja gerade Lohnhierarchie legitimiert (vgl. 2.2.2).

Die vorliegende Arbeit schlägt daher vor, das Leistungsprinzip konsequent als eine aus den objektiven ökonomischen Strukturbedingungen des Lohnarbeits- und Tauschverhältnisses hervorgegangene *Ideologie* und gleichzeitig als eine legitimitätsstiftende *Sozialnorm* zu begreifen, mit der es sich stabilisiert und Wirkmacht entfaltet. Die Strukturbedingungen der Ideologie sind die Omnipräsenz und *Widersprüchlichkeit des Lohnarbeitsverhältnisses*, der *Legitimierungszwang demokratischer und betrieblicher Herrschaft* und die Durchsetzung als *institutionalisierte Sozialnorm* in tariflicher Lohnfindung und Leistungsbemessung, mit der auch Betriebe kalkulieren (vgl. 2.1.1 und 2.1.2). Das bedeutet im Konkreten auch, Arbeitsbewertung als eine vergleichende Funktionalisierung des normativen Leistungsprinzips zu analysieren. Dahingehend können arbeitswissenschaftliche Ansätze der 1970er Jahre fruchtbar gemacht werden (Bartölke u.a. 1981; Gikas 1985; Schmiede/Schudlich 1978).

Entgegen der üblichen Fassung von Lohnungerechtigkeiten als *Abweichungen* vom Leistungsprinzip, versteht das Dissertationsprojekt folglich die nachteiligen Leistungsbewertungen vielmehr als *Resultate* der betrieblichen Funktionalisierung der Leistungsgerechtigkeitsillusion (Bartölke u.a. 1981: 18). Geschlechterdifferente Bewertungen können so als Erschwernisse in der Durchsetzung des Lohnanliegens für weibliche Gewährleistungsarbeiterinnen erfasst werden, in dem Sinne, als sie *Gelegenheiten* (vgl. Peterson/Saporta 2004) für die an Vermeidung hoher Personalkosten interessierten Betriebe, nicht aber *Ursachen* einer niedrigen Bewertung sind.

Die Betrachtung der *normativen Aneignung von Leistungskriterien* würde es zudem erlauben die Rolle von subjektiven Orientierungen in der Funktionalität von Leistungsbewertungen zu bestimmen (etwa Janßen/Sondermann 2016). Denn die empirischen Befunde zu den Widersprüchen der Leistungsverständnisse deuten nämlich auf eine *Entkoppelung betrieblicher Prinzipien, tariflicher Merkmale und subjektiver Kriterien* hin, auch wenn sich alle affirmativ auf die meritokratische Ideologie und Sozialnorm beziehen. Daher ist es gebo-

ten die *konkreten* Leistungsverständnisse und Anspruchsmuster, die sich in Arbeitskonflikten gegenüberstehen, zu untersuchen.

2) *Anerkennungsstreben und Interessen im Bewusstsein und Handeln von Beschäftigten*: Während die klassische Arbeiterbewusstseinsforschung stellenweise Arbeitskonflikte als unmittelbaren Ausfluss eines Interessengegensatzes gedeutet hat, und Arbeitenden ein instrumenteller Arbeitsbezug unterstellt wurde, bedient sich der revitalisierte Forschungsstrang zum Lohnabhängigenbewusstsein mitunter anerkennungstheoretischer Perspektiven. Stellvertretend für die damaligen Soziologen mit Schumann (1982: 25) gesprochen, beziehen sich die einen also auf die *Arbeitskraftperspektive*, und betonen das Interesse der Lohnabhängigen, während gegenwärtig die *Subjektperspektiv*e das Anerkennungsstreben fokussiert.

Schon im Eingangsbeispiel der beklatschten Verkäuferinnen und Pflegekräfte zeigt sich, dass ihnen die *ideelle Anerkennung* des Applauses nicht reicht. Auch für die befragten Sekretärinnen stellt sich die Entgelterhöhung als die zentrale erwünschte Gegenleistung dar: »ich sach' immer, die höchste Form der Wertschätzung geht auf meinem Konto ein.« (Maria Greschowiak, Sekretärin im Prüfungsamt, Sek02, Z. 124–127; vgl. 5.2.2).

Neuere Ansätze deuten ein solches Lohnanliegen als Streben nach *materiellen Anerkennungsformen* (Faßauer 2008: 124; Langfeldt 2009: 397). Diese schlichte Nebeneinanderstellung von ideeller und materieller Anerkennung und die Subsumierung des Lohninteresses unter »Anerkennung« findet sich jedoch in der Empirie so nicht ungebrochen wieder: Entgelt stellt sich zum einen als gewichtigstes Maß der erwarteten Gegenleistung heraus – die Anerkennung muss den Betrieb etwas kosten und den Betroffenen etwas nützen; und die Bereitschaft, tarifliche Leistungskriterien strategisch auf die eigene Arbeit anzuwenden (vgl. 5.4.3), deutet vielmehr auf eine Subsumierung der normativen Orientierung unter das interessenpolitisch verfolgte Lohninteresse hin. Zum anderen zeigt sich, dass es den Befragten ebenso wenig immer um ein pures Lohninteresse geht. Leistungszulagen in der Höhe der geforderten Entgeltgruppe wurden etwa von Inge Dittmaier (vgl. 5.4.1) nicht gleichermaßen als gerecht erlebt – erst mit der Erhöhung der Entgeltgruppe sei ihr zugestanden worden, zu großen Teilen eine selbstständige und verantwortungsvolle Tätigkeit auszuführen. Das Lohnanliegen ist also auch nicht immer ein rein materielles Interesse, sondern in ihm ist das normative Leistungsprinzip, dass im Lohn auch die Wertschätzung ihrer Leistung erblickt, schon eingeschrieben.

Diese empirischen Befunde verweisen auf das ungeklärte Geflecht von Interesse und normativem Anspruch der Beschäftigten (Schmidt u.a. 2011: 81f). Die Arbeit versteht das Lohnanliegen der Beschäftigten mitunter auch als Anerkennungsstreben, hält aber am materiellen Lohninteresse als analytische Dimension bei der Untersuchung subjektiver Orientierungen in Arbeitskonflikten fest, welche in der Lage wäre die Zentralität des Lohns als subjektive »Anerkennungsdimension« zu erklären und plädiert daher für die durchgängige Beibehaltung beider Kategorien von normativem Anspruch bzw. Anerkennung und Interesse (ähnlich: Voswinkel 2012), denn:

»Gerade die Dialektik von Ware Arbeitskraft (›gefesseltes Subjekt‹) und lebendigem Arbeitsvermögen (individueller ›Träger‹ von Arbeitskraft) gehört ins Zentrum des Interesses einer sich als kritisch verstehenden Sozialwissenschaft, die sich mit Fragen des Arbeiterbewußtseins befaßt« (Knapp 1981: 24).

Die obigen Ausführungen machen deutlich, dass *legitimitätstheoretisch das Interessenhandeln fokussierende Ansätze* (Décieux 2017; Kratzer u.a. 2015; Kutlu 2015; Menz/Nies 2016; Tullius/Wolf 2016) eine produktive Erweiterung der arbeits- und industriesoziologischen Debatte um Leistungspolitik sowie der Arbeiterbewusstseinsforschung der 1950–1980er Jahre sind. Stets mit in den Blick zu nehmen, ob und mit welchen *normativen Bezügen* die Ansprüche praktisch eingebracht werden, basiert auf der Erkenntnis, dass der Anspruch auf Leistungsgerechtigkeit aufgrund der Erfahrung seiner kontinuierlichen Verletzung ein dauerhafter Konfliktherd in den Betrieben bleibt, ohne dass jenes moralische Prinzip aufgegeben würde (Tullius/Wolf 2016: 496f).

Allerdings sind mit der Fokussierung auf Normen und Ansprüche zur *Initiierung* von Interessenhandeln die Verwerfungen noch nicht erfasst, die mit dem Streben nach Anerkennung und der Akzeptanz des Leistungsprinzips *in der Auseinandersetzung* einhergehen können, gerade weil auch Betriebe mit den Gerechtigkeitserwartungen der Beschäftigten kalkulieren und die Subjekte die Relation von Leistung und Lohn unter dem normativen Gesichtspunkt des Leistungsprinzips bewerten. Die Studien laufen sonst Gefahr das »Kritikprinzip« (Menz 2017: 191) *Leistungsgerechtigkeit als normatives Mobilisierungsmoment von Beschäftigten zu adeln.*

Die Befunde der vorliegenden Arbeit zeigen, dass indessen die Normativität des Leistungsprinzips auch den Verlauf des Arbeitskonflikts bestimmt – meist zuungunsten der (weiblichen) Beschäftigten. Diese weiterführende Perspektive bezieht die prospektive Rolle der Gerechtigkeitsansprüche oder anderer Illusionen in den Arbeitskonflikten mit ein und schlägt vor, darin

ihre Verwobenheit mit der Arbeitskraftperspektive zu berücksichtigen. Es wäre etwa produktiv die Wirkung der Gerechtigkeitsillusion in Arbeitskonflikten auch im Hinblick auf das Lohninteresse auszudeuten. Die Legitimität von Bewertungsverfahren, Lohnhöhen und Entgeltdifferenzierung scheint im Wesentlichen dann gegeben zu sein, solange die Betroffenen die Verfahren als *nützliche Mittel in der Verfolgung ihres Lohnanliegens* erleben.

Das eröffnet eine *Interessenperspektive* auf die Ideologie des Leistungsprinzips, in der die Allgemeingültigkeit des Prinzips stets gegen den individuellen Nutzen abgewogen wird, das aus ihm gezogen werden kann. Denn »[v]erkehrt ist es, […] die Illusionen der Menschen für die wirklichen Motive ihrer Handlungen anzusehen« (MEW 3: 144), verkehrt wäre es aber auch, die Illusionen in ihrer Tragweite nicht ernst zu nehmen.

Literatur

Acker, J. (1987), »Sex Bias in Job Evaluation: A Comparable Worth Issue«, in: C. Bose/G. Spitze (Hg.), *Ingredients for Women's Employment Policy*, Albany, S. 183–196.

– (1990), »Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations«, in: *Gender & Society*, Jg. 4, Heft 2, S. 139–158.

Adorno, T./Horkheimer, M. (2000), *Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente,* Frankfurt a.M.

Ambrosy, R. (2012), *Campusmanagement*, Herzogenrath/Maastricht.

Ambrosy, R., Heise, S., Kirchhoff-Kestel, S., Müller-Böling, D. (1997), »Integrierte Kostenrechnung: Unterwegs in Richtung zu einem modernen Hochschulmanagement«, in: *Wissenschaftsmanagement*, Heft 4, S. 204–213.

Arnold, N./Hasse, R. (2016), »Die Organisation von Wertzuschreibungen: Zur Bedeutung von Drittparteien für die Signalisierung moralischer Qualitäten in Märkten«, in: *Berliner Journal Für Soziologie*, Jg. 26, Heft 3–4, S. 329–351.

Artus, I. (2004), »Testfeld Ost? Betriebliche Interessenvertretung in Ostdeutschland. Konsequenzen für den Westen«, in: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 57, Heft 5, S. 271–276.

– (2005), »Betriebe ohne Betriebsrat: Gelände jenseits des Tarifsystems?«, in: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 58, Heft 7, S. 392–397.

Aulenbacher, B. (2009), »Die soziale Frage neu gestellt – Gesellschaftsanalysen der Prekarisierungs- und Geschlechterforschung«, in: R. Castel/K. Dörre (Hg.), *Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts*, Frankfurt a.M., S. 65–77.

– (2010), »Falsche Gegensätze und vermeintlicher Konsens. Eine diskurspolitische Intervention in Sachen ›Organisation, Geschlecht, Kontingenz.‹«, in: *Feministische Studien*, Jg. 28, Heft 1, S. 109–120.

– (2018), »Rationalisierung und der Wandel von Erwerbsarbeit aus der Genderperspektive«, in: F. Böhle, G. G. Voß, G. Wachtler (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie, Bd. 1*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 435–469.

– (2013), »Ökonomie und Sorgearbeit. Herrschaftslogiken, Arbeitsteilungen und Grenzziehungen im Gegenwartskapitalismus«, in: E. Appelt, B. Aulenbacher, A. Wetterer (Hg.), *Gesellschaft Feministische Krisendiagnosen*, Münster, S. 105–126.

Aulenbacher, B., Dammayr, M., Dörre, K., Menz, W., Riegraf, B., Wolf, H. (Hg.) (2017), *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus*, Weinheim/Basel.

Babcock, L./Laschevar, S. (2003), *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*, Princeton University Press.

Baethge, M./Oberbeck, H. (1986), *Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*, Frankfurt a.M.

Baethge, M. (2011), »Qualifikation, Kompetenzentwicklung und Professionalisierung im Dienstleistungssektor«, in: *WSI-Mitteilungen,* Jg. 64, Heft 9, S. 447–455.

Bahnmüller, R. (2002), »Wandel in der Leistungsentlohnung: Ausmaß, Ziele, Formen«, in: D. Sauer (Hg.), *Dienst - Leistung(s) – Arbeit*, Forschungsberichte, ISF München, S. 35–60.

– (2017), *Quo vadis Leistungsentlohnung: Empirische Befunde und Thesen.* Beitrag zum Abschlussworkshop des Forschungsprojektes »Langzeitwirkungen von ERA« am 23.Feb 2017, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (unveröff. Manuskript).

Bahnmüller, R./Hoppe, M. (2016), »Ten years after – Langzeiteffekte von ERA in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie«, in: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 69, Heft 8, S. 631–640.

Bahnmüller, R./Schmidt, W. (2009), »Riskante Modernisierung: Wirkungen und Bewertungen der ERA-Einführung in Baden-Württemberg«, in: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 62, Heft 3, S. 119–126.

Bahrdt, H. P. (1985), »Das Gesellschaftsbild des Arbeiters«, in: *Zeitschrift Für Soziologie*, Jg. 14, Heft 2, S. 152–155.

Baldamus, W. (1960), *Der gerechte Lohn. Eine industriesoziologische Analyse*, Berlin.

Banscherus, U., Baumgärtner, A., Böhm, U., Golubchykova, O., Schmitt, S., Wolter, A. (2017), »Wandel der Arbeit an wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten«, in: *Study,* Heft 362, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Banscherus, U., Dörre, K., Neis, M., Wolter, A. (2009), »Arbeitsplatz Hochschule. Zum Wandel von Arbeit und Beschäftigung in der ›unternehmerischen Universität‹«, in: *Wiso Diskurs,* September, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Bartölke, K., Foit, O., Gohl, J., Kappler, E., Ridder, H.-G., Schumann, U. (1981), *Konfliktfeld Arbeitsbewertung. Grundprobleme und Einführungspraxis*, Frankfurt a.M.

Bartscher, T. (2018), »Definition Arbeitsbewertung«, in: *Gabler Wirtschaftslexikon*, 22.09.2020, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitsbewertung-31585

Baukrowitz, A. (2012), »Dienstleistungen im Umbruch – Herausforderung für die Qualifizierung«, in: R. Reichwald, M. Frenz, S. Hermann, A. Schipanski (Hg.), *Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion*, Wiesbaden, S. 35–60.

Beck-Gernsheim, E./Ostner, I. (1977), »Der Gegensatz von Beruf und Hausarbeit als Konstitutionsbedingung weiblichen Arbeitsvermögens«, in: U. Beck/M. Brater (Hg.), *Die soziale Konstitution der Berufe*, Frankfurt a.M., S. 35–60.

Becke, G./Warsema, G. (2017), »Erweiterte Subjektperspektive – Neue Ansprüche an Arbeit und Nachhaltigkeit«, in: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, Jg. 10, Heft 2, S. 20–36.

Becker-Schmidt, R. (2003), »Zur doppelten Vergesellschaftung von Frauen. Soziologische Grundlegung, empirische Rekonstruktion«, in: *Gender...Politik...Online, Juli*, S. 77–90, 22.09.2020, https://doi.org/10.2307/j.ctvddzggj.6

– (2011), »›Verwahrloste Fürsorge‹ – ein Krisenherd gesellschaftlicher Reproduktion. Zivilisationskritische Anmerkungen zur ökonomischen, sozialstaatlichen und sozialkulturellen Vernachlässigung von Praxen im Feld ›care work‹«, in: *Gender*, Jg. 3, Heft 3, S. 9–23.

Becker-Schmidt, R., Knapp, G.-A., Schmidt, B. (1985), *Eines ist zuwenig – beides ist zuviel: Erfahrungen von Arbeiterfrauen zwischen Familie u. Fabrik* (2. Aufl.), Bonn.

Becker, K., Binner, K., Décieux, F. (2020) (Hg.), *Gespannte Arbeits- und Geschlechterverhältnisse im Marktkapitalismus*, Frankfurt a.M.

Becker, K., Kutlu, Y., Schmalz, S. (2017), »Die mobilisierende Rolle des Berufsethos. Kollektive Machtressourcen im Care-Bereich«, in: I. Artus, P. Birke, W. Menz, S. Kerber-Clasen (Hg.), *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*, Hamburg, S. 255–277.

Becker, R./Hadjar, A. (2009), »Meritokratie - Zur gesellschaftlichen Legitimation ungleicher Bildungs-, Erwerbs- und Einkommenschancen in modernen Gesellschaften«, in: *Lehrbuch der Bildungssoziologie,* Wiesbaden, S. 255–277.

Beer, U. (1990), *Geschlecht, Struktur, Geschichte. Soziale Konstituierung des Geschlechterverhältnisses*, Frankfurt a.M.

Behr, M., Happ, A., Dörre, K., Elsner, M. (2013), »Arbeitsbewusstsein und Interessenorientierung in einem ostdeutschen Unternehmen der optischen Industrie. Eine Belegschaftsbefragung«, in: K. Dörre, A. Happ, I. Matuschek (Hg.), *Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen. Soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben*, Hamburg, S. 54–84.

Bellmann, J. (2010), »Leistungsorientierung im Besoldungs- und Tarifrecht des öffentlichen Dienstes: Grundlagen und aktuelle Entwicklungstendenzen«, in: H. Hill (Hg.), *Verwaltungsmodernisierung 2010*, Baden-Baden, S. 54–84.

Bender, G. (2000), »Dezentral und entstandardisiert - Neue Formen der individuellen Entgeltdifferenzierung«, in: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 7, Heft 2, S. 157–179.

– (2002). »Entstandardisierte Formen der Leistungsbeurteilung - Ein Beispiel und vier Thesen«, in: D. Sauer (Hg.), *Dienst - Leistung(s) – Arbeit*, Forschungsberichte, ISF München, S. 21–34.

Benét, M. K. (1972), *Secretary. Enquiry into the female ghetto*, London.

Berger, J./Offe, C. (2018), »Die Entwicklungsdynamik des Dienstleistungssektors«, in: C. Offe (Hg.), *Macht und Effizienz. Studien zur kapitalistischen Rationalisierung der Arbeit*, Wiesbaden, S. 213–252.

Berger, U./Offe, C. (1981), »Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. Arbeitssoziologische Überlegungen zur Erklärung des Status von kaufmännischen Angestellten aus der Eigenschaft ihrer Arbeit als ›Dienstleistungsarbeit‹«, in: J. Kocka (Hg.), *Angestellte im europäischen Vergleich*, Göttingen, S. 39–58.

– (2018), »Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. Arbeitssoziologische Überlegungen zur Erklärung des Status von kaufmännischen Angestellten aus der Eigenschaft ihrer Arbeit als ›Dienstleistungsarbeit‹«, in: C. Offe (Hg.), *Macht und Effizienz. Studien zur kapitalistischen Rationalisierung der Arbeit*, Wiesbaden, S. 263–282.

Bernard, H. R. (2006), »Fieldnotes: How to Take Them, Code Them, Manage Them«, in: H. R. Bernard (Hg.), *Research Methods in Anthropology. Qualitative and Quantitative Research*, Lanham, S. 387–412.

Blake, R. R., Mouton, J. S., Stockton, A. (1985), *Zusammenarbeit im Büro: wie das Grid-Konzept der Sekretärin hilft*, Heidelberg.

Blättel-Mink, B. (2014), *Berufe im Wandel. Sekretärinnen an der Hochschule - Das Beispiel Goethe-Universität Frankfurt a.M.* (unveröff. Manuskript).

Blümel, A. (2010), »Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen«, in: *Die Hochschule*, Jg. 19, Heft 2, S. 154–211.

Blümel, A., Kloke, K., Krücken, G. (2011), »Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland«, in: A. Langer/A. Schröer (Hg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management*, Wiesbaden, S. 105–127.

Blümel, A., Kloke, K., Krücken, G., Netz, N. (2010), »Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen«, in: *Die Hochschule*, Heft 2, S. 154–172.

Boehm, U., Littek, W., Ortmann, F. (1982) (Hg.), *Rationalisierung der Büroarbeit und kaufmännische Berufsausbildung*, Frankfurt a.M.

Boes, A./Bultemeier, A. (2008), »Informatisierung - Unsicherheit - Kontrolle. Analysen zum neuen Kontrollmodus in historischer Perspektive«, in: K. Dröge, K. Marrs, W. Menz (Hg.), *Rückkehr der Leistungsfrage*, Berlin, S. 59–90.

Boes, A., Kämpf, T., Langes, B., Lühr, T. (2016), *»Lean« und »agil« im Büro. Neue Formen der Organisation von Kopfarbeit in der digitalen Transformation* (Working Paper, Forschungsförderung, Nr. 023), Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Bogumil, J./Jann, W. (2009), *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft* (2., überarb. Aufl.), Wiesbaden.

Böhle, F., Bolte, A., Pfeiffer, S./Porschen, S. (2008), »Kooperation und Kommunikation in dezentralen Organisationen – Wandel von formalem und informellem Handeln«, in: C. Funken/I. Schulz-Schaeffer (Hg.), *Digitalisierung der Arbeitswelt,* Wiesbaden, S. 93–115.

Bohnsack, R. (2014), *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden* (9. Aufl.), Opladen/Toronto.

Böhrs, H. (1958), *Grundfragen und Methoden der Bürorationalisierung*, München/Bern.

Boltanski, L./Chiapello, E. (2003), *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz.

Boltanski, L./Thévenot, L. (2007), *Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft*, Hamburg.

Bolte, K. M. (1983), »Subjektorientierte Soziologie – Plädoyer für eine Forschungsperspektive«, in: K.M. Bolte/E. Treutner (Hg.), *Subjektorientierte Arbeits- und Berufssoziologie*, Frankfurt a.M., S. 12–36.

– (1979), *Leistung und Leistungsprinzip: zur Konzeption, Wirklichkeit und Möglichkeit eines gesellschaftlichen Gestaltungsprinzips. Ein Beitrag zur Sozialkunde der Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt a. M./New York.

Bosancic, S. (2014), *Arbeiter ohne Eigenschaften. Über die Subjektivierungsweisen angelernter Arbeiter*, Wiesbaden.

Bourdieu, P. (1993), *The Field of Cultural Production*, Columbia University Press.

Bourdieu, P./Passeron, J.-C. (1971), *Die Illusion der Chancengleichheit. Untersuchungen zur Soziologie des Bildungswesens am Beispiel Frankreich*, Stuttgart.

Brandl, S./Matuschek, I. (2017), »Nachhaltige Personalpolitik und die Vernutzung von Lebenskraft durch Selbstoptimierung«, in: *Arbeits- Und Industriesoziologische Studien*, Jg. 10, Heft 2, S. 53–70.

Braun, S./Fuhrmann, J. (1970), *Angestelltenmentalität. Berufliche Position und gesellschaftliches Denken der Industrieangestellten. Bericht über eine industriesoziologische Untersuchung*, Neuwied a. Rh./Berlin.

Braun, H. (1977), *Leistung und Leistungsgesellschaft in der Industriegesellschaft – Soziale Normen in Wandel,* München.

Briken, K., Gottschall, K., Hils, S. (2014), »Wandel von Beschäftigung und Arbeitsbeziehungen im öffentlichen Dienst in Deutschland – zur Erosion einer sozialstaatlichen Vorbildrolle«, in: *Zeitschrift Für Sozialreform*, Jg. 60, Heft 2, S. 123–148.

Brinkmann, U., Dörre, K., Röbenack, S., Kraemer, K., Speidel, F. (2006), *Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse*, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Brock, D. (1988), »Vom traditionellen Arbeiterbewußtsein zum individualisierten Handlungsbewußtsein. Über Wandlungstendenzen im gesellschaftlichen Bewußtsein der Arbeiterschaft seit der Industrialisierung«, in: *Soziale Welt*, Jg. *39*, Heft 4, S. 413–434.

Bröcker, C./Priddat, B. P. (2003), »Gender-Effekte der Dienstrechtsreform an deutschen Hochschulen«, in: *Wittener Diskussionspapiere,* Heft 116, Februar.

Bröckling, U. (2007), *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, Berlin.

Bromberg, T./Slomka, C. (2016), »Industrieangestellte: Von der Beitrags- zur Arbeitnehmerorientierung?«, in: *WSI-Mitteilungen,* Jg. 69, Heft 6, S. 417–425.

Bundesarbeitsgericht (2008), *Urteil vom 27.08.2008 - 4 AZR 484/07*, 26.09.2020, https://openjur.de/u/171459.html

Bundesministerium für Familie Senioren Frauen und Jugend (2011), *Neue Wege – gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht,* Drucksache 17/6240, 16.06.2011.

Bundesverwaltungsamt (2019), *Die Arbeitsplatzbeschreibung. Basis für tarifgerechte Eingruppierung* (4. Aufl.), Köln, 24.09.2020, https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Behoerden/Beratung/Eingruppierung/Eingruppierung/Die%20Arbeitsplatzbeschreibung.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Busch, A. (2013), *Die berufliche Geschlechtersegregation in Deutschland. Ursachen, Reproduktion, Folgen,* Wiesbaden.

Butterwegge, C. (2007), »Rechtfertigung, Maßnahmen und Folgen einer neoliberalen (Sozial-)politik«, in: C. Butterwegge, B. Lösch, R. Ptak (Hg.), *Kritik des Neoliberalismus*, Wiesbaden, S. 135–219.

Charles, M./Grusky, D. B. (2005), *Occupational Ghetto: The Worldwide Seggretation of Women and Men*, Stanford University Press.

Cornelißen, W. (2005), *Gender-Datenreport. 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland*, Im Auftrag des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Nov 2005, München.

Crompton, R. (2002), »Erwerbsarbeit und Sorgearbeit – Rekonfiguration von Geschlechterverhältnissen in England, Frankreich und Norwegen«, in: K. Gottschall/B. Pfau-Effinger (Hg.), *Zukunft der Arbeit und Geschlecht*, Wiesbaden, S. 137–160.

Czerwick, E. (2007), *Die Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes. Dienstrechtsreformen und Beschäftigungsstrukturen seit 1991*, Wiesbaden.

Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (2012), *Ungleich gerecht?* Hamburg.

Davies, M. W. (1982), *Woman's Place Is at the Typewriter: Office Work and Office Workers, 1870-1930,* Temple University Press.

Décieux, F. (2017), »Ökonomisierung und Ansprüche als Triebkräfte von Sorge-Kämpfen«, in: I. Artus, P. Birke, W. Menz, S. Kerber-Clasen (Hg.), *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*, Wiesbaden, S. 238–254.

Demszky, A./Voß, G. G. (2018), »Beruf und Profession«, in: F. Böhle, G. G. Voß, G. Wachtler (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie, Bd.2* (2. Aufl.), Wiesbaden, S. 477–538.

Denzin, N. K. (1978), *The research act. A theoretical introduction of sociological methods* (2. Aufl.), New York.

Deppe, F./Lange, H. (1970), »Zur Soziologie des Arbeiter- und Klassenbewußtseins. Ein kritischer Literaturbericht«, in: *Das Argument*, Jg. 61, Heft 9, S. 699–715.

Deutschmann, C. (2002), *Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten*, Weinheim/München.

Dewey, J. (1939), »Theory of valuation«, in: *International encyclopedia of unified science* (Band II), University of Chicago Press, S. 477–538.

DGB-Bundesvorstand (2005), *Stellungnahme anlässlich des Beteiligungsgespräches am 11. Mai 2005 zum Entwurf eines Gesetzes zur Reform der Strukturen des öffentlichen Dienst-*

rechts, 24.09.2020, http://www.dgb.de/themen/++co++mediapool-c9674007614b42d2947923427cb605a0

Dohrn, S. (1986), *Die Entstehung weiblicher Büroarbeit in England 1860 bis 1914*, Pieterlen/Bern.

Dorn, C./Tacke, V. (2018), *Vergleich und Leistung in der funktional differenzierten Gesellschaft*, Wiesbaden.

Dörre, K. (2013), *Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen: soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben*, Hamburg.

– (2017), »Ausbeutung und Leistungsgerechtigkeit - eine Forschungsheuristik«, in: B. Aulenbacher, M. Dammayr, K. Dörre, W. Menz, B. Riegraf, H. Wolf (Hg.), *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus*, Weinheim/Basel, S. 174–191.

Dörre, K. Holst, H., Matuschek, I. (2013), »Zwischen Firmenbewusstsein und Wachstumskritik. Subjektive Grenzen kapitalistischer Landnahmen«, in: K. Dörre, A. Happ, I. Matuschek (Hg.), *Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen. Soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben*, Hamburg, S. 198–261.

Dörre, K./Matuschek, I. (2013), »Kapitalistische Landnahmen, ihre Subjekte und das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen«, in: K. Dörre, A. Happ, I. Matuschek (Hg.), *Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen. Soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben*, Hamburg, S. 29–53.

Dreitzel, H. P. (1974), »Soziologische Reflexionen über das Elend des Leistungsprinzips«, in: A. Gehlen (Hg.), *Sinn und Unsinn des Leistungsprinzips. Ein Symposium*, München, S. 31–53.

Drexel, I. (2002), *Neue Leistungs- und Lohnpolitik zwischen Individualisierung und Tarifvertrag - Deutschland und Italien im Vergleich,* Frankfurt a.M.

Dröge, K., Marrs, K., Menz, W. (2008), *Die Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft*, Berlin.

Dubet, F. (2008), *Ungerechtigkeiten. Zum subjektiven Ungerechtigkeitsempfinden am* Arbeitsplatz, Hamburg.

Eagleton, T. (2000), *Ideologie. Eine Einführung*, Stuttgart/Weimar.

Eberherr, H./Bendl, R. (2015), »Organisationen unter Druck? Zum Chancengleichheitsversprechen des Leistungsprinzips «, in: B. Aulenbacher, M. Dammayr, K. Dörre, W. Menz, B. Riegraf, H. Wolf (Hg.), *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus,* Weinheim/Basel, S. 265–281.

Eckart, C., Jaerisch, U., Kramer, H. (1979), *Frauenarbeit in Familie und Fabrik: eine Untersuchung von Bedingungen und Barrieren der Interessenwahrnehmung von Industriearbeiterinnen*, Frankfurt a.M.

Ehlscheid, C., Meine, H., Ohl, K. (2006), *Handbuch Arbeit - Entgelt - Leistung. Tarifanwendung im Betrieb*, Frankfurt a.M.

Ehlscheid, C./Nobel, U. (2008), »Von der Diagnose zur Therapie? Neue Leistungspolitik (auch) in indirekten Bereichen«, in: H. Wagner (Hg.), *Arbeit und Leistung - gestern/heute*, Hamburg, S. 143–162.

England, K./Boyer, K. (2009), »Women's Work: The Feminization and Shifting Meanings of Clerical Work«, in: *Journal of Social History*, Jg. 43, Heft 2, S. 307–340.

England, P., Farkas, G., Kilbourne, B. S., Dou, T. (1988), »Explaining Occupational Sex Segregation and Wages: Findings from a Model with Fixed Effects«, in: *American Sociological Review*, Jg. 53, Heft 4, S. 544–558.

England, P. (1992), *Comparable Worth. Theories and Evidence*, New York.

– (2005), »Emerging Theories of Care Work«, in: *Annual Review of Sociology*, Jg. 31, S. 381–399.

Espeland, W. N./Stevens, M. L. (1998), »Conmensuration as a social process«, in: *Annual Review of Sociology*, Jg. 24, S. 313–343.

Espeland, W. N./Sauder, M. (2007), »Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds«, in: *American Journal of Sociology*, Jg. 113, S. 1–40.

Fallgatter, M. J. (1999), »Leistungsbeurteilungstheorie und -praxis: Zur ›Rationalität‹ der Ignorierung theoretischer Empfehlungen«, In: *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, Jg. 13, Heft 1, S. 82.

Faßauer, G. (2008), *Arbeitsleistung, Identität und Markt. Eine Analyse marktförmiger Leistungssteuerung in Arbeitsorganisationen*, Wiesbaden.

Finke, C., Dumpert, F., Beck, M. (2017), »Verdienstunterschiede zwischen Männern und Frauen. Eine Ursachenanalyse auf Grundlage der Verdienststrukturerhebung 2014«, in: *Statistisches Bundesamt (WISTA)*, Heft 2, S. 43–62.

Flecker, J., Krenn, M., Tschernitz, M. (2014), »Der dreifache Bezug zur Arbeit – Transformation öffentlicher Dienste und berufliche Identität«, in: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 39, S. 199–219.

Flick, U. (2011), *Triangulation. Eine Einführung* (3., überarb. Aufl.), Wiesbaden.

Flick, U., von Kardorff, E., Steinke, I. (2005), *Qualitative Sozialforschung*, Hamburg.

Fritz, H.-J. (1982), *Menschen in Büroarbeitsräumen*, München.

Galliker, M. (1980), *Arbeit und Bewußtsein - Eine dialektische Analyse von Gesprächen mit Arbeitern, Angestellten, Beamten und selbständig Erwerbenden*, Frankfurt a.M.

Game, A./Pringle, R. (1983), *Gender at Work*, Sydney/London/Boston.

Ganser, P., Jerchel, K., Andrea, J.-D., Tondorf, K. (2011). *Praxishandbuch Gleichbehandlung*, Hamburg.

García-Ael, C., Cuadrado, I., Molero, F. (2018), »The Effects of Occupational Status and Sex-Typed Jobs on the Evaluation of Men and Women«, in: *Frontiers in Psychology*, Jg. 9, Article 1170, 24.09.2020, https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6052118/

Gärtner, D., Grimm, V., Lang, J., Stephan, G. (2015), »Kollektive Lohnverhandlungen und der Gender Wage Gap: Befunde aus einer qualitativen Studie«, in: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 22, Heft 3–4, S. 260–281.

Gautzsch, O. (1936), »Arbeitsbewertung als Mittel zur gerechten Entlohnung. Ein Vorschlag zur Leistungsentlohnung des Stücklohnarbeiters«, in: *Maschinenbau-Betrieb*, Jg. 15, Heft 21/22.

Gehlen, A. (1974), *Sinn und Unsinn des Leistungsprinzips. Ein Symposium*, München.

Ghosh, J. (2013), *Economic crises and women's work. Exploring progressive strategies in a rapidly changing global environment*, UN Women, 24.09.2020, https://www.eldis.org/document/A76104

Gikas, M. (1985), *Arbeitsbewertung. Entlohnungsverfahren oder ideologisches Instrument? Eine ideologie- und verfahrenskritische Analyse anhand ausgewählter aktueller Entwicklungstendenzen der betrieblichen Lohndifferenzierung*, Münster.

Gildemeister, R./Robert, G. (1987), »Probleme beruflicher Identität in professionalisierten Berufen«, in: H. P. Frey/K. Haußer (Hg.), *Identität, Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung*, Stuttgart, S. 71–86.

Glaser, B. G./Strauss, A. L. (2010), *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung* (3. Aufl.), Bern.

Gläser, J./Laudel, G. (2010), *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.), Wiesbaden.

Goldthorpe, J. H. (1970–71), *Der wohlhabende Arbeiter in England* (mehrbändig), München.

Goldthorpe, J. H., Lockwood, D. Bechhofer, F., Platt, J. (1967), »The Affluent Worker and the Thesis of Embourgeoisement: Some Preliminary Research Findings«, in: *Sociology*, Jg. 1, Heft 1, S. 11–31.

Gottschall, K. (1997), »Doing Gender While Doing Work? Erkenntnispotentiale konstruktivistischer Perspektiven für eine Analyse des Zusammenhangs von Arbeitsmarkt, Beruf und Geschlecht«, in: B. Geissler, F. Maier, B. Pfau-Effinger (Hg.), *FrauenArbeitsMarkt. Der Beitrag der Frauenforschung zur sozioökonomischen Theorieentwicklung*, Berlin, S. 63–94.

Gottschall, K. (2000), *Soziale Ungleichheit und Geschlecht. Kontinuitäten und Brüche. Sackgassen und Erkenntnispotentiale im deutschen soziologischen Diskurs,* Opladen.

– (2018), Arbeit, »Beschäftigung und Arbeitsmarkt aus der Genderperspektive«, in: F. Böhle, G. G. Voß, G. Wachtler (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie, Bd.2* (2. Aufl.), Wiesbaden, S. 361–396.

Gottschall, K., Häberle, A., Heuer, J.-O., Hils, S. (2015), »Weder Staatsdiener noch Dienstleister: Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter in Deutschland«, *TranState Working Papers,* No. 187, Collaborative Research Center 597, Universität Bremen.

Grabe, L., Pfeuffer, A., Vogel, B. (2012), »›Ein wenig erforschter Kontinent‹? Perspektiven einer Soziologie öffentlicher Dienstleistungen«, in: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, Jg. 5, Heft 2, S, 35–53.

Gramsci, A. (2012), *Gefängnishefte. Kritische Gesamtausgabe*, Bd. 6, Heft 11. Hamburg.

Habermas, J. (1973), *Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus*, Berlin.

Hack, L. (1977), *Subjektivität im Alltagsleben: zur Konstitution sozialer Relevanzstrukturen*, Frankfurt a.M.

Hack, L., Brose, H.-G., Czasny, K., Hack, I., Hager, F., Moser, R., Vieser, K. (1979), *Leistung und Herrschaft. Soziale Strukturzusammenhänge subjektiver Relevanz bei jüngeren Industriearbeitern*, Frankfurt a.M.

Haipeter, T. (2008), »Arbeitszeit- und Leistungsregulierung. Neue Regulierungsformen und ihre Folgen für Beschäftigte und Betriebsräte«, in: K. Dröge, K. Marrs, W. Menz (Hg.), *Die Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft*, Berlin, S. 199–220.

– (2016), *Angestellte Revisited. Arbeit, Interessen und Herausforderungen für Interessenvertretungen*, Wiesbaden.

– (2017), »Lohnfindung und Lohnungleichheit in Deutschland«, in: *IAQ-Report,* 2017–01, Duisburg, 23.04.2020, https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00045105/IAQ-Report_2017_01.pdf

Hakim, C. (2004), *Key Issues in Women's Work. Female Diversity and the Polarization of Women's Employment* (2. Aufl.), London.

Hall, S. (1984), »Ideologie und Ökonomie – Marxismus ohne Gewähr«, in: *Projekt Ideologie-Theorie: Die Camera obscura der Ideologie* (Sonderband), Berlin, S. 97–121.

Hanft, A. (2004), »Personalentwicklung als Hochschulentwicklung. Ergebnisse einer empirischen Erhebung zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklung an Hochschulen und Anmerkungen für ihre zukünftige Gestaltung«, in: S. Aske, C. Meister-Scheytt, T. Scheytt (Hg.), *Personalentwicklung und universitärer Wandel: Programm - Aufgaben – Gestaltung,* München/Mering, S. 119–138.

Hardering, F./Lenz, S. (2017), »Wie viel Nachhaltigkeit braucht gute Arbeit? Arbeitsansprüche in beruflichen Umbruchphasen«, *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, Jg. 10, Heft 2, S. 7–19.

Hartmann, M. (1984), *Rationalisierung im Widerspruch. Ursachen und Folgen der EDV-Modernisierung in den Industrieverwaltungen*, Frankfurt a.M.

Hauser-Schäublin, B. (2003), »Teilnehmende Beobachtung«, in: B. Beer (Hg.), *Methoden und Techniken der Feldforschung*, Berlin, S. 33–54.

Hausmann, A. C., Kleinert, C., Leuze, K. (2015), »Entwertung von Frauenberufen oder Entwertung von Frauen im Beruf?‹: Eine Längsschnittanalyse zum Zusammenhang von beruflicher Geschlechtersegregation und Lohnentwicklung in Westdeutschland«, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 67, Heft 2, S. 217–242.

Heckhausen, H. (1974), *Leistung und Chancengleichheit*, Göttingen.

Heiden, M. (2014), *Arbeitskonflikte. Verborgene Auseinandersetzungen um Arbeit, Überlastung, Prekarität*, Berlin.

Heiden, M./Jürgens, K. (2013), *Kräftemessen. Betriebe und Beschäftigte im Reproduktionskonflikt*, Berlin.

Heidenreich, M. (1999), »Berufskonstruktion und Professionalisierung Erträge der soziologischen Forschung«, in H. Apel, K. Horn, P. Lundgreen, U. Sandfuchs (Hg.), *Professionalisierung pädagogischer Berufe im historischen Prozeß*, Bad Heilbrunn, S. 35–58.

Heil, B./Kuhlmann, M. (2016), »›Die da oben, wir hier unten‹ – Arbeits- und Betriebsverständnis von Industriearbeitern«, in: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 69, Heft 7, S. 521–529.

Heil, B./Wolf, H. (2017), »Arbeiterbewusstsein«, in: H. Hirsch-Kreinsen/H. Minssen (Hg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, Baden-Baden, S. 39–42.

Heintz, B. (2008), »Ohne Ansehen der Person. De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierungen«, in: *Gender - Theoretische Perspektiven*, S. 231–252.

– (2010), »Numerische Differenz. Überlegungen zu einer Soziologie des (quantitativen) Vergleichs«, in: *Zeitschrift Für Soziologie*, Jg. 39, Heft 3, S. 162–181.

Heintz, B./Nadai, E. (1998), »Geschlecht und Kontext. De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung«, in: *Zeitschrift Für Soziologie*, Jg. 27, Heft 2, S. 75–93.

Heisig, U. (2005), »Professionalismus als Organisationsform und Strategie von Arbeit«, in: M. Pfadenhauer (Hg.), *Professionelles Handeln*, Wiesbaden, S. 27–54.

Helfferich, C. (2011), *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.), Wiesbaden.

Hirschauer, S. (2013), »Verstehen des Fremden, Exotisierung des Eigenen. Ethnologie und Soziologie als zwei Seiten einer Medaille«, in: T. Bierschenk, M. Krings, C. Lentz (Hg.), *Ethnologie im 21. Jahrhundert*, Berlin, S. 229–248.

Hobsbawm, E. (1995), *Das Zeitalter der Extreme. Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts*, München.

Hochschild, A. R. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley.

– (1989), *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*, New York.

Hoffmann-Riem, C. (1980), »Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. Der Datengewinn«, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 32, Heft 2, S. 339–372.

Hoffmann, A., Kratzer, N.,Weihrich, M. (2012), »Die unsichtbaren Leistungen von Beschäftigten und Kunden«, in: R. Reichwald, M. Frenz, S. Hermann, A. Schipanski (Hg.), *Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion*, Wiesbaden, S. 441–456.

Hoffmann, R./Fischer, T. (2016), »Gewerkschaftliche Gestaltungsanforderungen an die Arbeit der Zukunft - Überlegungen zur Praxisrelevanz der Arbeiterbewusstseinsforschung«, in: WSI Mitteillungen, Jg. 69, Heft 7, S. 547–551.

Hollway, W. (1984), »Gender Difference and the Production of Subjectivity«, in: J. Henriques, W. Hollway, C. Urwin, C. Venn, V. Walkerdine (Hg.), *Changing the Subject*, London, S. 227–263.

Holtgrewe, U. (1989), *Schreib-Dienst. Frauenarbeit im Büro*, Marburg.

– (1997), *Frauen zwischen Zuarbeit und Eigensinn: Der EDV-Einzug in Kleinstbestriebe und die Veränderungen weiblicher Assistenzarbeit*, Berlin.

– (2001), *Assistenzberufe: Frauenarbeit par excellence?: Beitrag zum Zentralen Hearing zur Aufwertung von Frauenberufen der Friedrich-Ebert- Stiftung und der ÖTV am 14.7.2000 in Berlin*, 24.09.2020, http://nbn-resolving.de/ urn:nbn:de:0168-ssoar-216778

– (2002), »Anerkennung und Arbeit in der Dienstleistungsgesellschaft. Eine identitätstheoretische Perspektive«, in: M. Moldaschl/G. G. Voß (Hg.), *Subjektivierung von Arbeit*, Augsburg/München/Mering, S. 195–218.

Holtgrewe, U./Voswinkel, S. (2002), »Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten«, in: D. Sauer (Hg.), *Dienst - Leistung(s) – Arbeit*, München, S. 99–118.

Horkheimer, M./Adorno, T. W. (2010), *Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente*, Frankfurt a.M.

Huber, B., Burkhard, O., Schlette, M. (2008), »Qualitative Tarif- und Betriebspolitik«, in: H. Wagner (Hg.), *Arbeit und Leistung - gestern/heute*, Hamburg, S. 207–226.

Huber, B./Schild, A. (2004), »Die neuen Entgeltrahmenverträge«, in: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 57, Heft 2, S. 102–105.

Hürtgen, S. (2017), »Der subjektive gesellschaftliche Sinnbezug auf die eigene (Lohn-)arbeit. Grundlage von Ansprüchen auf Gestaltung von Arbeit und Gesellschaft«, in B. Aulenbacher, M. Dammayr, K. Dörre, W. Menz, B. Riegraf, H. Wolf (Hg.), *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus*, Weinheim/Basel, S. 210–227.

Hürtgen, S./Voswinkel, S. (2012), »Lebensorientierungen als subjektive Zugänge zum Wandel der Arbeit«, in: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, Jg. 5, Heft 2, S. 54–67.

– (2016), »Ansprüche an Arbeit und Leben – Beschäftigte als soziale Akteure«, in: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 69, Heft 7, S. 503–512.

Itschert, A. (2018), »Die Grenzen des Leistungsprinzips. Leistungsvergleiche im Statuszuweisungsprozess«, in: C. Dorn/V. Tacke (Hg.), *Vergleich und Leistung in der funktional differenzierten Gesellschaft*, Wiesbaden, S. 259–284.

Iwer, F., Ohl, K., Wagner, H. (2008), »Arbeit und Leistung. Entwicklungen und Perspektiven in einem Kernfeld der Betriebs- und Tarifpolitik«, in: H. Wagner (Hg.), *Arbeit und Leistung – gestern und heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld*, Hamburg, S. 227–249.

Jaeggi, U./Wiedemann, H. (1963), *Der Angestellte im automatisierten Büro*, Stuttgart.

Janßen, M./Sondermann, A. (2016), »Universitäre Leistungsbewertungen als Bedrohung der akademischen Identität? Ein subjektorientierter Blick auf die Beurteilung und Kontrolle wissenschaftlicher Leistungen im Zeichen von New Public Management«, in: *Berliner Journal für Soziologie*, Jg. 26, Heft 3–4, S. 377–402.

Jochmann-Döll, A. (2011), »Den Worten müssen Taten folgen! Grundlagen und Wege zur Entgeltgleichheit zwischen Frauen und Männern«, in: *Gen-*

der...Politik...Online, 24.09.2020, https://www.fu-berlin.de/sites/gpo/pol_sys/politikfelder/Den_Worten_muessen_Taten_folgen/Jochmann_Doell.pdf?1361541773

Jochmann-Döll, A./Tondorf, K. (2004), »Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor«, in: *WSI-Mitteilungen,* Jg. 57, Heft 8, S. 428–434.

– (2009), *Diskriminierungsfreie Tarifverträge,* Edition 151, Düsseldorf.

Kadritzke, U. (1991), *Angestellte - Die geduldigen Arbeiter. Zur Soziologie und sozialen Bewegung der Angestellten*, Frankfurt a.M.

– (2004), »White-Collar-Blues. Über Angestellte im modernen und neuesten Kapitalismus«, in: I. Artus/R. Trinczek (Hg.), *Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus*, München/Mering, S. 101–121.

Kalbitz, R. (1990), »Gewerkschaftliche Tarifpolitik in den Jahren des Wirtschaftswunders«, in: K. T. Schmitz/K.-O. Hemmer (Hg.), *Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Von den Anfängen bis heute*, Frankfurt a.M., S. 183–248.

Kanter, R. M. (2013), »Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex, Ratios and Responses to Token Women«, in: U. Müller, B. Riegraf, S. M. Wilz (Hg.), *Geschlecht und Organisation*, Wiesbaden, S. 23–49.

Kaufung, H. (2019), *Tätigkeitsbewertung nach TVöD und TV-L. Eingruppierung - Bewertungsverfahren - Stellenbeschreibung - Arbeitshilfen - mit Exkurs zur Bewertung von Sekretärinnen und Leitungskräften* (3. Aufl.), Stuttgart.

Kelle, U. (1994), *Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretative Sozialforschung*, Weinheim.

Kelle, U./Kluge, S. (2010), *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2., überarb. Aufl.), Wiesbaden.

Kelly, J. E. (1998), *Rethinking industrial relations. Mobilization, collectivism, and long waves*, London.

Kelly, R. M./Stambaugh, P. M. (1991), »Sex Role Spillover: Personal, Familial, and Organizational Roles«, in: R. M. Kelly (Hg.), *The Gendered Economy: Work Careers and Success*, Newbury Park, CA, S. 59–76.

Kennelly, I. (2006), »Secretarial Work, Nurturing, and the Ethic of Service«, in: *NWSA Journal*, Jg. 18, Heft 2, S. 170–192.

Kern, H./Schumann, M. (1977), *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein*, Frankfurt a.M.

– (1984). *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*, München.

Kißler, L./Wiechmann, E. (2010), *Kommunale Demographiepolitik. Antworten auf den sozio-demographischen Wandel in den Rathäusern,* Baden-Baden.

Klammer, U., Klenner, C., Lillemeier, S. (2018), »›Comparable worth‹. Arbeitsbewertungen als blinder Fleck in der Ursachenanalyse des Gender Pay Gaps?«, in: *WSI Study,* No. 14, Düsseldorf.

Kleemann, F., Krähnke, U., Matuschek, I. (2013), *Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens*, Wiesbaden.

Kleemann, F., Matuschek, I., Voß, G. G. (1999), *Zur Subjektivierung von Arbeit,* Discussion Papers, Berlin, 24.09.2020, https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-116668

Kleemann, F./Voß, G. G. (2018), »Arbeit und Subjekt«, in: F. Böhle, G. G. Voß, G. Wachtler (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie, Bd.2* (2. Aufl.), Wiesbaden, S. 15–58.

Kleemann, F., Westerheide, J. E., Matuschek, I. (2019), *Arbeit und Subjekt. Aktuelle Debatten der Arbeitssoziologie*, Wiesbaden.

Kleinöder, Nina (2016), *Humanisierung der Arbeit. Literaturbericht zum Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens* (Working Paper, Forschungsförderung, Nr. 8), Düsseldorf.

Klenner, C., Schulz, S., Lillemeier, S. (2016), »Gender Pay Gap - die geschlechtsspezifische Lohnlücke und ihre Ursachen«, in: *Policy Brief WSI,* Vol. 6.

Klinger, C. (2017), »Zwischen Gleichheit und Gerechtigkeit. Stehen die Ideen von Aufklärung und Revolution im Neoliberalismus zur Disposition?«, in: B. Aulenbacher, M. Dammayr, K. Dörre, W. Menz, B. Riegraf, H. Wolf (Hg.), *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus*, Weinheim/Basel, S. 28–45.

Kluth, H. (1977), »Amtsgedanke und Pflichtethos in der Industriegesellschaft«, in: G. Hartfield (Hg.), *Das Leistungsprinzip. Merkmale, Bedingungen, Probleme*, Opladen, S. 152–165.

Knapp, G.-A. (1981), *Industriearbeit und Instrumentalismus. Zur Geschichte eines Vor-Urteils,* Bonn.

– (1987), »Arbeitsteilung und Sozialisation. Konstellationen von Arbeitsvermögen und Arbeitskraft im Lebenszusammenhang von Frauen«, in: U. Beer (Hg.), *Klasse Geschlecht. Feministische Gesellschaftsanalyse und Wissenschaftskritik*, Bielefeld, S. 236–273.

Kocka, J. (Hg.) (1981), *Angestellte im europäischen Vergleich. Die Herausbildung angestellter Mittelschichten seit dem späten 19. Jahrhundert*, Göttingen.

Köngeter, S. (2010), »Zwischen Rekonstruktion und Generalisierung – Methodologische Reflexionen zur Ethnographie«, in: F. Heinzel, W. Cloos, P. Thole, S. Köngeter (Hg.), *»Auf unsicherem Terrain« Ethnographische Forschung im Kontext des Bildungs- und Sozialwesens*, Wiesbaden, S. 229–242.

Kohli, M./Robert, G. (Hg.) (1984), *Biographie und soziale Wirklichkeit. Neue Beiträge und Forschungsperspektiven*, Stuttgart.

Kotthoff, H. (1995), »Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines ›alten Hasen‹«, in: *Arbeit*, Jg. 4, Heft 4, S. 425–447.

– (2000), »Anerkennung und sozialer Austausch. Die soziale Konstruktion von Betriebsbürgerschaft«, in: U. Holtgrewe, S. Voswinkel, G. Wagner (Hg.), *Anerkennung und Arbeit*, Universitätsverlag Konstanz, S. 27–38.

Kracauer, S. (2017), *Die Angestellten. Aus dem neuesten Deutschland*, Berlin.

Krasemann, K. (2005), *Das Eingruppierungsrecht der BAT/BAT-O. Praxishandbuch zur Tätigkeitsbewertung*, Frankfurt a.M.

Kratzer, N., Menz, W., Tullius, K., Wolf, H. (2015), *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*, Berlin.

Kratzer, N./Nies, S. (2009), *Neue Leistungspolitik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt*, Berlin.

Kreckel, R. (2004), *Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit* (3., überarb. Aufl.). Frankfurt a.M.

Krell, G. (1994), »Die Verfahren der Arbeitsbewertung – Kritische Bestandaufnahme und Perspektiven«, in: R. Winter (Hg.), *Frauen verdienen mehr - Zur Neubewertung von Frauenarbeit im Tarifsystem*, Berlin, S. 43–55.

Kudera, W. (1984), »Widerspruch als emanzipatorisches Perpetuum Mobile? Untersuchungen zum Verhältnis Arbeit-Bewußtsein«, in: *Soziologische Revue*, Heft 1, S. 119–127.

Kudera, W., Mangold, W., Ruff, K., Schmidt, R., Wentzke, T. (1979), *Gesellschaftliches und politisches Bewußtsein von Arbeitern. Eine empirische Untersuchung,* Frankfurt a.M.

Kuhlmann, E., Kutzner, E., Riegraf, B., Wilz, S. M. (2013), »Organisationen und Professionen als Produktionsstätten von Geschlechter(a)symmetrien«, in: U. Müller, B. Riegraf, S. M. Wilz (Hg.), *Geschlecht und Organisation*, Wiesbaden, S. 495–525.

Kurdelbusch, A. (2002), *Variable Vergütung in deutschen Großunternehmen – Entgeltsysteme zwischen Flexibilisierung und Flächentarifvertrag*, Dissertation an der Ruhr-Universität Bochum.

Kutlu, Y. (2015), »Kampf um Anerkennung – Die Sozial- und Erziehungsdienste im Streik«, in: *Zeitschrift für Marxistische Erneuerung*, Jg. 103 (September), S. 126–140.

Kutzner, E./Schnier, V. (2019), *Industrielle Einfacharbeit, Geschlecht und Digitalisierung. Eine explorative Studie.* FGW-Studie, Düsseldorf, 24.03.2021, http://fgw-nrw.de/fileadmin/user_upload/FGW-Studie-I40-15-Kutzner-2019_07_16-komplett-web.pdf

Lamnek, S. (2010), *Qualitative Sozialforschung*, Weinheim/Basel.

Lamont, M. (2012), »Toward a Comparative Sociology of Valuation and Evaluation«, in: *Annual Review of Sociology*, Jg. 38 Heft 1, S. 201–221.

Lamont, M./Thévenot, L. (2000), *Rethinking Comparative Cultural Sociology: Repertoires of Evaluation in France and the United States*, Cambridge University Press.

Langfeldt, B. (2009), *Subjektorientierung in der Arbeits- und Industriesoziologie. Theorien, Methoden und Instrumente zur Erfassung von Arbeit und Subjektivität*, Wiesbaden.

Laske, S. (1977), »Die ›Anforderungsgerechtigkeit‹ in der Arbeitsbewertung oder die Funktion von Fiktionen«, in: J. Gohl (Hg.), *Arbeit im Konflikt*, S. 142–162.

Le Bihan, B., Martin, C.K, Knijn, T. (2013), *Work and Care under Pressure. Care Arrangements across Europe*, Amsterdam University Press.

Leitner, S. (2017), »Leistungs- und Bedarfsgerechtigkeit im Sozialstaat. Umverteilungsnormen im Wandel«, in: B. Aulenbacher, M. Dammayr, K. Dörre, W. Menz, B. Riegraf, H. Wolf (Hg.), *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus*, Weinheim/Basel, S. 100–117.

Lempert, W./Thomssen, W. (1974), *Berufliche Erfahrung und gesellschaftliches Bewußtsein*, Stuttgart.

Lengfeld, H./Liebig, S. (2003), »Arbeitsbeziehungen und Gerechtigkeit. Stand und Perspektiven der empirischen Forschung«, in: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 10, Heft 4, S. 472–490.

Liebig, S. (1995), »Gerechtigkeitsvorstellungen und Unternehmenskultur. Befunde zu den Bedingungen von Gerechtigkeitsbeurteilungen in Unternehmen«, in: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 2, Heft 4, S. 345–366.

– (1999), »Sammelrezension: Der Nutzen moralischer Gefühle: Gerechtigkeitsforschung in Organisationen«, in: *Zeitschrift Für Arbeit, Organisation und Management*, Jg. 6, Heft 2, S. 214–226.

Liebig, S./Schupp, J. (2004), »Entlohnungsungerechtigkeit in Deutschland? Hohes Ungerechtigkeitsempfinden bei Managergehältern«, in: *DIW Wochenbericht*, Jg. 47, S. 725–730.

Lockwood, D. (1958), *The Clerk in Industry. The Blackcoated Worker*, London.

Lohr, K., Peetz, T., Hilbrich, R. (2013), *Bildungsarbeit im Umbruch. Zur Ökonomisierung von Arbeit und Organsiation in Schulen, Universitäten und in der Weiterbildung*, Berlin.

Lowe, G. S. (1987), *Women in the administrative revolution: the feminization of clerical work*, University of Toronto Press.

Luhmann, N. (1969), »Normen in soziologischer Perspektive«, in: *Soziale Welt*, Jg. 20, Heft 1, S. 28–48.

– (2000), *Organisation und Entscheidung*, Opladen/Wiesbaden.

– (2018), »Der Funktionsbegriff in der Verwaltungswissenschaft«, in: E. Lukas/V. Tacke (Hg.), *Schriften zur Organisation 1 - Die Wirklichkeit der Organisation*, Wiesbaden, S. 3–14.

Lüsebrink, K. (1993), *Büro via Fabrik: Entstehung und Allokationsprinzipien weiblicher Büroarbeit 1850 bis 1933*, Berlin.

Lutz, B. (1975), *Krise des Lohnanreizes. Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie*, Frankfurt a.M.

Lynch, K./Walsh, J. (2009), »Love, Care and Solidarity: What Is and Is Not Commodifiable«, in: K. Lynch, J. Baker, M. Lyons (Hg.), *Affective Equality. Love, Care and Injustice*, Basingstoke, S. 35–53.

Mannheim, K. (1929), »Wissenssoziologie«, in: *Ideologie und Utopie* (6. Aufl.), Bonn.

Markard, M. (2002), »Von der abstrakten Negation zur konkreten Bejahung. Postmoderne Gedankenarbeit als Entpolitisierung von Psychologiekritik«, in: H. Kopp/W. Seppmann (Hg.), *Gescheiterte Moderne? Zur Ideologiekritik des Postmodernismus*, Essen, S. 122–144.

Marks, A./Thompson, P. (2010), »Beyond the blank slate: Identities and interests at work«, in: *Working life – renewing labour process analysis*, Hg. Paul Tompson und Chris Smith. Basingstoke.

Marrs, K. (2002), »Die ›Quote‹: Wie Kundenorientierung zur Leistungsfrage wird«, in: D. Sauer (Hg.), *Dienst - Leistung(s) - Arbeit*, München, S. 233–251.

Matheja, E./Sorg, S. (1987), »Praktische Einführungsstrategien zur Bürokommunikation«, in: *Handbuch der maschinellen Datenverarbeitung*, Jg. 136, S. 73–83.

Matuschek, I. (2005), »Interaktionskontrolle bei leitfadenorientierten Interviews. Rekonstruktive Methodenschritte in der Erforschung informatisierter Arbeit«, in: A. Boes/S. Pfeiffer (Hg.), *Informationsarbeit neu verstehen. Methoden zur Erfassung informatisierter Arbeit*, München, S. 171–198.

– (2010). *Konfliktfeld Leistung. Eine Literaturstudie zur betrieblichen Leistungspolitik*, Berlin.

Mayer-Ahuja, N. (2003), *Wieder dienen lernen? Vom westdeutschen ›Normalarbeitsverhältnis‹ zu prekärer Beschäftigung seit 1973*, Berlin.

Meier, F./Aljets, E. (2015), »Bewertungspluralismus und organisationales Entscheiden«, in: *Routinen der Krise - Krise der Routinen - 37. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie,* Vol. 37, S. 1192–1202.

Meier, F., Peetz, T., Waibel, D. (2016), »Bewertungskonstellationen. Theoretische Überlegungen zur Soziologie der Bewertung«, in: *Berliner Journal für Soziologie*, Jg. 26, Heft 3–4, S. 307–328.

Meine, H. (2005), »Arbeiter und Angestellte: Vom Ende und Beharrungsvermögen alter Scheidelinien«, in: *WSI-Mitteillungen,* Jg. 58, Heft 2, S. 76–81.

Meinefeld, W. (1977), *Einstellung und soziales Handeln*, Reinbek bei Hamburg.

Menz, W. (2008), »›Techniken, welche nutzbringende Individuen fabrizieren‹ - Was nützt Foucault für eine kritische Analyse von Leistungsbeurteilungsverfahren«, in: K. Dröge, K. Marrs, W. Menz (Hg.), *Rückkehr der Leistungsfrage*, Berlin, S. 91–121.

– (2009), *Die Legitimität des Marktregimes: Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungspolitik*, Wiesbaden.

– (2017), »Das befremdliche Überleben der Leistungsgerechtigkeit. Zur Beharrlichkeit eines vielfach totgesagten normativen Prinzips«, in: B. Aulenbacher, M. Dammayr, K. Dörre, W. Menz, B. Riegraf, H. Wolf (Hg.), *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus,* Weinheim/Basel, S. 191–209

Menz, W./Nies, S. (2016), »Gerechtigkeit und Rationalität – Motive interessenpolitischer Aktivierung«, in: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 69, Heft 7, S. 530–539.

Menz, W., Nies, S./Kratzer, N. (2008), »Die Interessenpolitik des ›nutzbringenden Individuums‹. Interessenhandeln und Interessenvertretung in individualisierter Leistungspolitik«, in: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, Jg. 1, Heft 2, S. 27–43.

Menz, W./Siegel, T. (2002), »Repolitisierung der Leistungsfrage«, in: D. Sauer (Hg.), *Dienst - Leistung(s) - Arbeit*, München, S. 79–96.

Meuser, M./Nagel, U. (1991), »ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion«, in: D. Garz/K. Kraimer (Hg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*, Opladen, S. 441–471.

MEW, Bd. 1–39 (1971), *Werke und Ergänzungsband,* Marx, K./Engels, Berlin.

Miller, P., Hopper, T., Laughlin, R. C. (1991), »The new accounting history: An introduction«, in: *Accounting Organizations and Society*, Jg. 16, Heft 5–6, S. 395–403.

Minssen, H. (2006), *Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Einführung*, Frankfurt a.M.

– (2012), *Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung*, Wiesbaden.

– (2017). »Rationalisierung«, in: H. Hirsch-Kreinsen/H. Minssen (Hg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (2. Aufl.), Baden-Baden, S. 268–271.

Misoch, S. (2019), *Qualitative Interviews* (2. Aufl.), Berlin.

Moerand, B./Pederson, J. S. (2011), *Negotiating Values in the Creative Industries: Fairs, Festivals and Competitive Events*, New York.

Moldaschl, M. (2000), »Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen«, in: B. Lutz (Hg.), *Entwicklungsperspektiven von Arbeit*, Wiesbaden/Basel, S. 132–164.

– (2018), »Organisierung und Organisation von Arbeit«, in: F. Böhle, G. G. Voß, G. Wachtler (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie, Bd.1* (2.Aufl.), Wiesbaden, S. 359–400.

Moldaschl, M./Voß, G. G. (2002), *Subjektivierung von Arbeit*, München/Mering.

Moore, H. L. (2004), »Global anxieties: Concept-metaphors and pre-theoretical commitments in anthropology«, in: *Anthropological Theory*, Jg. 4, Heft 1, S. 71–88.

Müller, U. (2013), »Sexualität, Organisation und Kontrolle«, in: U. Müller, B. Riegraf, S. M. Wilz (Hg.), *Geschlecht und Organisation*, Wiesbaden, S. 338–354.

Murphy, E./Oesch, D. (2015), *The Feminization of Occupations and Change in Wages: A Panel Analysis of Britain, Germany and Switzerland*, SOEPpaper, No. 731, 18.09.2020, https://ssrn.com/abstract=2564612

Neckel, S. (2001), »›Leistung‹ und ›Erfolg‹. Die symbolische Ordnung der Marktgesellschaft«, in: E. Barlösius, H.-P. Müller, S. Sigmund (Hg.), *Gesellschaftsbilder im Umbruch. Soziologische Perspektiven in Deutschland*, Wiesbaden, S. 245–265.

Neckel, S./Dröge, K. (2002), »Die Verdienste und ihr Preis: Leistung in der Marktgesellschaft«, in: A. Honneth (Hg.), *Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus*, Frankfurt a.M., S. 93–116.

Neckel, S., Dröge, K., Somm, I. (2004), »Welche Leistung, welche Leistungsgerechtigkeit? Soziologische Konzepte, normative Fragen und einige empirische Befunde«, in: P. A. Berger/V. H. Schmidt (Hg.), *Welche Gleichheit, welche Ungleichheit? Grundlagen der Ungleichheitsforschung*, Wiesbaden, S. 137–164.

– (2005). »Das umkämpfte Leistungsprinzip – Deutungskonflikte um die Legitimationen sozialer Ungleichheit«, in: *WSI-Mitteilungen, Jg. 58*, Heft 7, S. 368–374.

Nies, S. (2015), *Nützlichkeit und Nutzung von Arbeit: Beschäftigte im Konflikt zwischen Unternehmenszielen und eigenen Ansprüchen*, Baden-Baden.

Nies, S./Kratzer, N. (2011), »Mit ERA auf dem Weg zu einer neuen Leistungspolitik bei Angestellten«, in: S. Brandl/H. Wagner (Hg.), *Ein ›Meilenstein der Tarifpolitik‹ wird besichtigt. Die Entgeltrahmentarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie: Erfahrungen - Resultate – Auseinandersetzungen*, Baden-Baden, S. 157–182.

Nohl, A.-M. (2012), *Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis*, Wiesbaden.

Nullmeier, F. (2016), »Politische Theorie des Komparativs. Soziale Vergleiche und gerechte Gesellschaft«, in: *Mittelweg 36*, Jg. *25*, Heft 2, S. 56–73.

OECD (1998), *The Future of Female-Dominated Occupations*, OECD Publishing.

Offe, C. (1970), *Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen »Leistungsgesellschaft«*, Frankfurt a.M.

Oppen, M. (2011), »Dienstleistungsarbeit unter öffentlich-privater Regie – größere Chancen und mehr Risiken«, in: *WZBrief Arbeit* (10. Juni).

Osterland, M. (Hg.) (1975), *Arbeitssituation, Lebenslage und Konfliktpotential: Festschrift für Max E. Graf zu Solms-Roedelheim,* Frankfurt a.M.

Ostner, I. (1978), *Beruf und Hausarbeit. Die Arbeit der Frau in unserer Gesellschaft*, Frankfurt a.M.

Parsons, T. (1971), *The system of modern societies.* Englewood Cliffs, NJ.

Petersen, T./Saporta, I. (2004), »The Opportunity Structure for Discrimination«, in: *American Journal of Sociology*, Jg. 109, Heft 4, S. 852–901.

Pfeiffer, S. (2018), »Technisierung von Arbeit«, in: F. Böhle, G. G. Voß, G. Wachtler (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie, Bd.1* (2. Aufl.), Wiesbaden, S. 321–358.

Piketty, T. (2020), *Kapital und Ideologie*, München.

Pirker, T. (1962), *Büro und Maschine. Zur Geschichte und Soziologie der Mechanisierung der Büroarbeit, der Maschinisierung des Büros und der Büroautomation,* Basel.

– (1963). *Bürotechnik - Zur Soziologie der maschinellen Informationsbearbeitung*, Stuttgart.

Popitz, H., Bahrdt, H. P., Jüres, E. A., Kesting, H. (1957), *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters*, Tübingen.

Popitz, H. (1961), »Soziale Normen«, in: *Europäisches Archiv für Soziologie,* Jg. 2, Heft 2, S. 185–198.

Postels, D./Öz, F. (2012), *Was verdienen Sekretärinnen/Sekretäre? Eine Analyse von Einkommesdaten auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank,* (Projekt Lohnspiegel), 22.09.2020, https://www.lohnspiegel.de/sekretaerinnen-sekretaere-13898.htm

Priddat, B. P. (2010), »Brauchen wir eigentlich noch Sekretärinnen?«, in: B. P. Priddat (Hg.), *Organisation als Kooperation*, Wiesbaden, S. 196–199.

Pringle, R. (1988), *Secretaries talk: sexuality, power and work*, London/New York.

– (2013), »Bureaucracy, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organization«, in: U. Müller, B. Riegraf, S. Wilz (Hg.), *Geschlecht und Organisation*, Wiesbaden, S. 65–85.

Psacharopoulos, G./Tzannatos, Z. (1992), *Women's Employment and Pay in Latin America: Overview and Methodology*, Washington, D.C.

Ranftl, E. (2002), »Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit: praktische Beispiele diskriminierungsfreier analytischer Arbeitsbewertung«, in: *Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst soFid, Frauenforschung,* Heft 2, S. 15–17, 24.09.2020, https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-202066

– (2015), »Arbeitsbewertung als Schlüssel zur Lohngleichheit. Über Gendergleichheit und Gleichheitsfassaden in der Bewertung von Arbeit«, in: *WISO*, Jg. 38, Heft 3, S. 29–44.

Rawls, J. (1979), *Eine Theorie der Gerechtigkeit*, Berlin.

Reichwald, R., Frenz, M., Hermann, S., Schipanski, A. (2012) (Hg.), *Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion.* Wiesbaden.

Reinders, H. (2005), *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden*, München.

Richter, A., Gamisch, A., Mohr, T. (2016), *Das Stelleninterview zur Eingruppierung* (3., überarb. Aufl.), Regensburg.

Ridgeway, C. L. (2009), »Framed Before We Know It: How Gender Shapes Social Relations«, in: *Gender and Society,* Jg. 23, Heft 2, S. 145–160.

Sachweh, P. (2010), *Deutungsmuster sozialer Ungleichheit. Wahrnehmung und Legitimation gesellschaftlicher Privilegierung und Benachteiligung*, Frankfurt a.M.

Sauer, D. (2018), »Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisationen«, in: F. Böhle, G. G. Voß, G. Wachtler (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie, Bd.2.* (2. Aufl.), Wiesbaden, S. 177–206.

Scapens, R. W. (1991), *Management Accounting. A Review of Contemporary Developments* (2. Aufl.), Houndsmills.

Schäfer, F., Daniel, A., Hillebrandt, F. (2015) (Hg.), *Methoden einer Soziologie der Praxis*, Bielefeld.

Schedler, K./Proeller, I. (2000), *New Public Management* (5., überarb. Aufl.), Bern/Stuttgart/Wien.

Schelsky, H. (1956), »Zukunftsaspekte der industriellen Gesellschaft«, in: *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik*, S. 34–41.

– (1975), *Die Arbeit tun die anderen. Klassenkampf und Priesterherrschaft der Intellektuellen*, Opladen.

Schettgen, P. (1996), *Arbeit, Leistung, Lohn*, Stuttgart.

Schmid, K./Wilke, P. (2016), »Branchenanalyse kommunale Verwaltung. Zwischen Finanzrestriktionen und veränderten Arbeitsanforderungen - welche Trends bestimmen die Beschäftigungsentwicklung in der kommunalen Verwaltung?«, in: *Study der Hans-Böckler-Stiftung*, Heft 314.

Schmidt, W. (1996), *Betriebliche Sozialordnung und ostdeutsches Arbeitnehmerbewußtsein im Prozeß der Transformation,* München/Mering.

Schmidt, W., Müller, A., Trittel, N. (2011), »Leistungsentgelt im öffentlichen Dienst: Intentionen, Wirkungen und Akzeptanz«, in: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 18, Heft 1–2, S. 78–98.

Schmiede, R./Schudlich, E. (1978), *Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland: eine historisch-theoretische Untersuchung zum Verhältnis von Lohn und Leistung unter kapitalistischen Produktionsbedingungen* (3. Aufl.), Frankfurt a.M.

Schmierl, K. (1995), *Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik. Neue Entgeltsysteme bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung in der Metallindustrie*, Frankfurt a.M.

– (2009), »ERA-Erfahrungen in Thüringen - Befunde aus Pilotbetrieben«, in: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 62, Heft 3, S. 136–142.

– (2017), »Entgelt und Leistung«, in: H. Hirsch-Kreinsen/H. Minssen (Hg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, Berlin, S. 113–116.

– (2018), »Lohn und Leistung«, in: F. Böhle, G. G. Voß, G. Wachtler (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie, Bd. 1* (2. Aufl.), Wiesbaden, S. 505–533.

Schöll-Schwinghammer, I./Lappe, L. (1978), *Arbeitsbedingungen und Arbeitsbewußtsein erwerbstätiger Frauen*, Frankfurt a.M.

Schubert, T. (2008), *New Public Managment and deutschen Hochschulen. Strukturen, Verbreitung und Effekte*, Stuttgart.

Schulte, E. (2008), »Leistungsregulierung bei der Umsetzung der Entgeltrahmentarifverträge«, in: H. Wagner (Hg.), *Arbeit und Leistung - gestern/heute*, Hamburg, S. 163–172.

Schumann, M. (1999), »Das Lohnarbeiterbewußtsein des ›Arbeitskraftunternehmers‹«, in: *SOFI-Mitteilungen*, Jg. 27, S. 59–64.

– (2002), »Industriesoziologische Arbeitsanalysen: Die tiefen Spuren von Popitz/Bahrdt«, *Beitrag zur Gedenkveranstaltung für Heinrich Popitz, Leipzig, Soziologentag 10.10.2002,* 24.09.2020, http://sofi-goettingen.de/fileadmin/Publikationen/Schumann-popitz.pdf

– (2016), »Arbeitsbewusstsein und Gesellschaftsbild revisited«, in: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 69, Heft 7, S. 555–558.

Schumann, M., Einemann, E., Siebel-Rebell, C., Wittemann, K. P. (1982), *Rationalisierung, Krise, Arbeiter - Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft*, Frankfurt a.M.

Schütz, A. (1971), *Gesammelte Aufsätze, Bd.1: Das Problem der sozialen Wirklichkeit,* Den Haag.

Schütze, F. (1976), »Zur Hervorlockung und Analyse von Erzählungen thematisch relevanter Geschichten im Rahmen soziologischer Feldforschung«, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.), *Kommunikative Sozialforschung*, München, S. 159–260.

Schwarte-Amedick, M. (2005), »Von papierlosen Büros und menschenleeren Fabriken«, in: C. Pias (Hg.), *Zukünfte des Computers*, Zürich/Berlin, S. 67–86.

Segelken, S. (1991), *Stenographie und Schreibmaschine: Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bestimmungsmomente traditioneller Arbeitstechniken unter besonderer Berücksichtigung ihres Einflusses auf die Arbeit der weiblichen Angestellten*, Bad Salzdetfurth.

Senghaas-Knobloch, E. (2008), »Care-Arbeit und das Ethos fürsorglicher Praxis unter neuen Marktbedingungen am Beispiel der Pflegepraxis«, in: *Berliner Journal für Soziologie*, Jg. 18, Heft 2, S. 221–243.

Siegel, T./Schudlich, E. (1993), »Hinter den Kulissen Ungewißheit - Betriebliche und gewerkschaftliche Lohnpolitik im Wandel«, in: *Mitteilungen des Instituts für Sozialforschung*, Jg. 2, S. 45–62.

Sikka, P./Willmott, H. (1997), »Practising Critical Accounting«, in: *Critical Perspectives on Accounting*, Jg. 8, Heft 1–2, S. 149–165.

Silverstone, R./Towler, R. (1983), »Progression and tradition in the job of a secretary«, in: *Personnel Management,* Jg. 15, Heft 5, S. 30–33.

Simmel, G, (1958), *Philosophie des Geldes,* Berlin.

Singer, M. (1997), *Ethics and Justice in Organisations. A Normative-Empirical Dialogue,* Aldershot.

Spittler, G. (2001), »Teilnehmende Beobachtung als Dichte Teilnahme«, in: *Zeitschrift Für Ethnologie*, Jg. 126, Heft 1, S. 1–25.

Stadlinger, J. (2002), »Individuelle Autonomie und unternehmerische Selbständigkeit. Freiheitstheoretische Anmerkungen zur Bestimmung des Formwandels betrieblicher Herrschaft und zur Kategorie des Arbeitskraftunternehmers bei G. Günter Voß und Hans Pongratz«, in: *Cogito-Arbeitsheft,* Juli, S: 17–35.

Stahr, I. (1986), »Auf der Suche nach einer eigenen Identität – eine statusvergleichende Untersuchung zur Situation von Sekretärinnen, Wissenschaftlerinnen und Studentinnen an der Hochschule«, in: *Töchter der Alma Mater Campus Forschung (513)*, Frankfurt/New York, S. 193–205.

– (1989), »Zur Entwicklung personaler und kollektiver Identität einer Hochschulsekretärin«, in: H. Faulstich-Wieland (Hg.), *Weibliche Identität Dokumentation der Fachtagung der AG Frauenforschung in der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaften*, Bielefeld, S. 137–147.

Standing, G. (2005), *Global Feminization Through Flexible Labor: A Theme Revisit.* International Geneva: Labour Organisation Press.

Star, S. L./Strauss, A. (1999), »Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work«, in: *Computer Supported Cooperative Work*, Heft 8, S. 9–30.

Stefaniak, A., Tondorf, K., Kühnlein, G., Webster, J., Ranftl, E. (2002), *»Alles, was recht ist« - Entgeltgleichheit durch diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung in Deutschland, Großbritannien und Österreich*, München/Mering.

Steinberg, R. J. (1990), »Social Construction of Skill. Gender, Power, and Comparable Worth«, in: *Work and Occupations*, Jg. 17, Heft 4, S. 449–482.

Stiegler, B. (1994), »Weder Verantwortung noch Selbstständigkeit - Das Beispiel Frauenarbeit in Schreibdiensten und Sekretariaten«, in: R. Winter (Hg.), *Frauen verdienen mehr - Zur Neubewertung von Frauenarbeit im Tarifsystem*. Berlin, S. 197–212.

Strauss, A. L. (1991), *Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung,* München.

Strom, S. H. (1994), *Beyond the Typewriter: Gender, Class, and the Origins of Modern American*, Universtiy of Illinois Press.

Strübing, J. (2008), *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung*, Wiesbaden.

– (2014), *Grounded Theory. Qualitative Sozialforschung*, Wiesbaden.

Thompson, E. P. (1971), »The Moral Economy of the English Crowd in the Eighteenth Century«, in: *Past and Present*, Jg. 50, Februar, S. 76–136.

Thomssen, W. (1982), »›Die Konstitution des Klassenbewusstseins‹ - Vom Altern eines wissenschaftlichen Anspruchs«, in: *Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie*, Jg. 34, Januar, S. 313–328.

Tondorf, K., Bahnmüller, R., Klages, H. (2002), *Steuerung durch Zielvereinbarung. Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen,* Berlin.

Troll, L. (1982), »Arbeitsplatz Büro - Beruf, Qualifikation und Arbeitsplatzsituation im Wandel«, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)*, Jg. 15, Heft 4, S. 480–496.

Truss, C. (1993), »The Secretarial Ghetto: Myth or Reality? A Study of Secretarial Work in England, France and Germany«, in: *Work, Employment and Society*, Jg. 7, Heft 4, S. 561–584.

Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rosewarne, A. (2013), »Still in the Ghetto? Experiences of Secretarial Work in the 21st Century«, in: *Gender, Work/Organization*, Jg. 20, Heft 4, S. 349–363.

Truss, C., Goffee, R., Jones, G. (1992), »Career paths in traditional women's jobs: a comparison of secretarial promotion prospects in England, France and Germany«, in: *Women in Management Review*, Jg. 7, Heft 5, S. 9–15.

– (1995), »Segregated Occupations and Gender Stereotyping: A Study of Secretarial Work in Europe«, in: *Human Relations*, Jg. 48, Heft 11, S. 1331–1354.

Truss, C., Rosewarne, A., Alfes, K., Parr, R. (2009), »Secretarial work, skills and careers«, in: *Society*, 31.08.2020, http://eprints.kingston.ac.uk/6810/

Tullius, K./Wolf, H. (2015), »Gerechtigkeitsansprüche und Kritik in Arbeit und Betrieb«, in: M. Dammayr, D. Gross, B. Rothmüller (Hg.), *Legitimität: Gesellschaftliche, politische und wissenschaftliche Bruchlinien der Rechtfertigung*, Bielefeld, S. 269–288.

– (2016), »Moderne Arbeitsmoral: Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüche von Erwerbstätigen heute«, in: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 69, Heft 7, S. 493–502.

Valli, L. (1986), *Becoming Clerical Workers*, Boston/London/Henley.

Vatin, F. (2013), »Valuation as evaluating and valorizing«, in: *Valuation Studies*, Heft 1, S. 31–50.

Ver.di (2005), »Neues Tarifrecht für den öffentlichen Dienst unter Dach und Fach«, Pressemitteilung, 10.02.2005, 22.09.2020, https://www.verdi.de/presse/pressemitteilungen/++co++f0dafdd8-7b8e-11d9-4c23-003048429d94

Verheyen, N. (2018), *Die Erfindung der Leistung*, Berlin.

Vogel, B./Pfeuffer, A. (2016), »Amtsethos oder Job? Zum Arbeitsbewusstsein im öffentlichen Dienst«, in: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 69, Heft 7, S. 513–520.

Vonessen, F. (1974), »Die Leistung der Danaiden. Prinzipien und Probleme der sogenannten Leistungsgesellschaft«, in: A. Gehlen (Hg.), *Sinn und Unsinn des Leistungsprinzips. Ein Symposium*, München, S. 54-72.

Vormbusch, U. (2004), »Accounting. Die Macht der Zahlen im gegenwärtigen Kapitalismus«, in: *Berliner Journal für Soziologie*, Jg. 14, Heft 1, S. 33–50.

– (2012), *Die Herrschaft der Zahlen. Zur Kalkulation des Sozialen in der kapitalistischen Moderne*, Frankfurt a.M.

– (2017), »Leistungsethos: zwischen Wollen, Müssen, Nicht-Können und Nicht-Wollen«, in: B. Aulenbacher, M. Dammayr, K. Dörre, W. Menz, B. Riegraf, H. Wolf (Hg.), *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus*, Weinheim/Basel, S. 80–98.

Voß, G. G. (1984), *Bewußtsein ohne Subjekt? Eine Kritik des industriesoziologischen Bewußtseinsbegriff*, München/Mering.

– (2018), »Was ist Arbeit? Zum Problem eines allgemeinen Arbeitsbegriffs«, in: F. Böhle, G. G. Voß, G. Wachtler (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie, Bd.1* (2. Aufl.), Wiesbaden, S. 15–18.

Voß, G. G./Pongratz, H. (1998), »Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der ›Ware Arbeitskraft‹?«, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 50, Heft 1, S. 131–158.

Voswinkel, S. (2000), »Die Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung«, in: U. Holtgrewe, S. Voswinkel, G. Wagner (Hg.), *Anerkennung und Arbeit*, Konstanz, S. 39–61.

– (2011), »Von neuen Freiheiten und Zwängen: Zur Ambivalenz der Sichtbarkeit von Arbeit«, in: *Management Und Qualität*, Heft 4, S. 8–10.

– (2012), »Recognition and ›interest‹: A multidimensional concept in the sociology of work«, in: *Distinktion: Skandinavian Journal of Social Theory*, Jg. 13, Heft 1, S. 21–41.

Voswinkel, S./Kocyba, H. (2008), »Die Kritik des Leistungsprinzips im Wandel«, in: K. Dröge, K. Marr, W. Menz (Hg.), *Die Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft*, Berlin, S. 21–39.

Wagner, H. (2008) (Hg.), *Arbeit und Leistung – gestern und heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld*, Hamburg.

Walker, E.-M. (2017), »Subjektive Aneignungspraktiken digitaler Technologien und die zugrunde liegenden Gerechtigkeitsansprüche der Beschäftigten«, in: *Arbeit*, Heft 26, S. 315–342.

Weber, M. (1972), *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie* (5. Aufl.; 1. Aufl. 1921/22), Tübingen.

Weltz, F./Lullies, V. (1983), *Innovation im Büro. Das Beispiel Textverarbeitung*, Frankfurt.

Westerheide, J. E. (2020), »Weibliche Angestellte erheben Einspruch - Konflikte um Leistungsbewertung in der Sekretariatsarbeit«, in: K. Becker, K. Binner, F. Dé-

cieux (Hg.), *Gespannte Arbeits- und Geschlechterverhältnisse im Marktkapitalismus*, Wiesbaden, S. 239–261.

Westerheide, J. E./Kleemann, F. (2017), »Die Arbeit von Sekretärinnen: Leistungszuschreibung und Anerkennung von Assistenzarbeit im öffentlichen Dienst«, in: B. Aulenbacher, M. Dammayr, K. Dörre, W. Menz, B. Riegraf, H. Wolf (Hg.), *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus*, Weinheim/Basel, S. 282–300.

Wilkesmann, U./Schmid, C. J. (2012) (Hg.), *Hochschule als Organisation*, Wiesbaden.

Wilz, S. (2008), »Die ›Leistung‹ des Geschlechts. Zur sozialen Praxis von Geschlechterdifferenzierung und Leistungsbewertung in Organisationen«, in: K. Dröge, K. Marrs, W. Menz (Hg.), *Die Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Rückkehr der Leistungsfrage.*, Berlin, S. 124-135.

– (2004), »Relevanz, Kontext und Kontingenz: Zur neuen Unübersichtlichkeit in der Gendered Organization«, in: U. Pasero/B. P. Priddat (Hg.), *Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender*, Wiesbaden, S. 227–258.

Winker, G. (1995), *Büro. Computer. Geschlechterhierarchie. Frauenförderliche Arbeitsgestaltung im Schreibbereich*, Opladen.

Winter, R. (1994), »Entgeltgleichheit in Tarifverträgen - Ein uneingelöster Rechtsanspruch«, in: R. Winter (Hg.), *Frauen verdienen mehr - Zur Neubewertung von Frauenarbeit im Tarifsystem*, Berlin, S. 133–162.

Witzel, A. (1982), *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*, Frankfurt a.M.

– (2000), »Das problemzentrierte Interview«, in: *Forum Qualitative Sozialforschung – Theories, Methods, Applications*, Jg. 1, Heft 1, S. 1–19.

Wohlrab-Sahr, M./Przyborski, A. (2014), *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch* (4. Aufl.), München.

Wolf, H. (2017), »Leistungsgerechtigkeit im Vergleich«, in: B. Aulenbacher, M. Dammayr, K. Dörre, W. Menz, B. Riegraf, H. Wolf (Hg.), *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus*, Weinheim/Basel, S. 228–245.

Ziegler, A., Gartner, H., Tondorf, K. (2010), »Entgeltdifferenzen und Vergütungspraxis«, in: HBS Projektgruppe GiB (Hg.), *Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft*, Berlin, S. 271–346.